

جـامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر تعقيد إجراءات العمل على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة العدل في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

جمال العطوي

إشراف

الأستاذ الدكتور نضال الحوامـــدة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــا

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجـــــة

الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2010

الإهداء

إلى من كرس حياته لينير لي دربي إلى الذي استندت عليه طوال حيـاتي إلـى أعظم الناس وأوقرهم إلى أشد الناس حزماً وأرقهم إليك يا أبي

إلى نبع الحنان، وفيض العطاء، إلى الشمعة التي تحترق لتضيء طريقي، إلـى والدتي أمد ا في عمرها، وختم بالصالحات أعمالها، وأعانني على برها.

إلى إخواني وأخواتي كافة.

إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة ولم يبخل علي بما يستطيع.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.

أسأل ا أن ينفع به وأن يجعله في موازين أعمالنا.

جمال العطوي

الشكر والتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامدة الذي اشرف على هذه الرسالة، منذ أن كانت فكره. وأولاني جلّ اهتمامه وتفانيه لما قدمه من أراء قيمة وإرشادات سديدة، ما كنت أحصل عليها وحدي، وبنور علمه كشف الغموض الذي اعتراني أثناء الكتابة والبحث، إلى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، فله مني جزيل الشكر والعرفان.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل وعلى رأسهم أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة ولأساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وآرائهم القيمة.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

جمال العطوي

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء..	أ
الشكر والتقدير...	ب
فهرس المحتويات..	ج
قائمة الجداول...	هـ
قائمة الأشكال...	ح
قائمة الملاحق...	ط
الملخص باللغة العربية...	ي
الملخص باللغة الانجليزية.....................................	ك
الفصل الأول: خلفية للدراسة ومشكلتها..............................	1
1.1 المقدمة..	1
2.1 مشكلة الدراسة...	3
3.1 أسئلة الدراسة..	4
4.1 أهمية الدراسة..	4
5.1 أهداف الدراسة...	5
6.1 فرضيات الدراسة..	6
7.1 التعريفات الإجرائية	7
8.1 أنموذج الدراسة	9
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.......................	10
1.2 الإطار النظري..	10
2.2 الدراسات السابقة..	41
الفصل الثالث: المنهجية والتصميم..................................	53
1.3 منهجية الدراسة..	53
2.3 مجتمع الدراسة...	53

المحتوى	الصفحة
3.3 أداة الدراسة..	55
4.3 صدق أداة الدراسة..	56
5.3 ثبات أداة الدراسة	57
6.3 المعالجة الإحصائية	57
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات............	59
1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة	59
2.4 اختبار الفرضيات	74
3.4 مناقشة النتائج..	96
4.4 التوصيات..	103
المراجع...	104
الملاحق...	114

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
-1	يوضح خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية.	54
-2	متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها.	56
-3	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة.	57
-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن الأسباب المؤدية إلى تعقيد إجراءات العمل في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية.	60
-5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقـرات لطول الإجراءات مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.	61
-6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقـرات لغموض الإجراءات مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.	62
-7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقـرات لعدم توفر المعاملات والوسائل المساعدة مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.	63
-8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقـرات لعدم كفاءة العاملين مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.	64
-9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقـرات لقدم الإجراءات مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.	65
-10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقـرات للنماذج المستخدمة مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.	66
-11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقـرات للعلاقة بين الموظف والمراجع مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.	67
-12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن مـستوى الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية.	68
-13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقـرات للجانب المالي مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.	69
-14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقـرات لجانب النمو والتعلم مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.	70

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
-15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقـرات لجانب عمليات التشغيل الداخلي مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.	71
-16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقـرات لجانب عمليات التشغيل الداخلي مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.	72
-17	يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الأسباب المؤدية إلى تعقيـد إجراءات العمل والأداء المؤسسي، على مستوى كل بعد وعلى البعد الكلي.	73
-18	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.	74
-19	نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	75
-20	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أسباب تعقد إجراءات العمل فـي الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية.	76
-21	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبـؤ بالأداء المؤسسي من خلال أسباب تعقد إجراءات العمل كمتغيرات مستقلة.	77
-22	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أسباب تعقد إجراءات العمل في الجانب المالي بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي.	78
-23	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبـؤ بالجانب المالي من خلال أسباب تعقد إجراءات العمل كمتغيرات مستقلة.	79
-24	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أسباب تعقد إجراءات العمل في جانـب النمو والتعليم بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي.	80
-25	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبـؤ بجانب النمو والتعليم من خلال أسباب تعقد إجراءات العمل كمتغيرات مستقلة.	81
-26	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أسباب تعقد إجراءات العمل في جانـب عمليات التشغيل الداخلي بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي.	82
-27	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبـؤ بجانب عمليات التشغيل الداخلي من خلال أسباب تعقد إجراءات العمل كمتغيرات مستقلة.	84

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
28-	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أسباب تعقد إجراءات العمل في جانب الجمهور بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي.	85
29-	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بجانب الجمهور من خلال أسباب تعقد إجراءات العمل كمتغيرات مستقلة.	86
30-	تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين للأسباب المؤدية إلى تعقيد إجراءات العمل تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).	87
31-	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للأسباب المؤدية إلى تعقيد إجراءات العمل حسب متغير المستوى الوظيفي.	88
32-	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للأسباب المؤدية إلى تعقيد إجراءات العمل حسب متغير الخبرة.	89
33-	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للأسباب المؤدية إلى تعقيد إجراءات العمل حسب متغير المؤهل العلمي.	90
34-	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للأسباب المؤدية إلى تعقيد إجراءات العمل تبعاً لمتغير العمر.	91
35-	نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين على الأسباب المؤدية إلى تعقيد إجراءات العمل تبعاً لمتغير(الحالة الاجتماعية).	92
36-	تحليل التباين في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.	92
37-	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي حسب متغير سنوات الخبرة	94
38-	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي حسب متغير المؤهل العلمي.	95
39-	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الوظيفي تبعاً لمتغير العمر.	96
40-	نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تبعاً للحالة الاجتماعية.	96

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-	أنموذج الدراسة الافتراضي	9

قائمة الملاحق

رمز الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
أ	أداة الدراسة بصورتها النهائية	114
ب	قائمة بأسماء المحكمين	119
ج	تسهيل المهمة	121

الملخص

أثر تعقد إجراءات العمل على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة العدل في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية

جمال العطوي

جامعة مؤتة، 2010

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تعقد إجراءات العمل على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة العدل في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (371) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

1. أن تصورات العاملين في وزارة العدل في منطقة تبوك لتعقيد إجراءات العمل جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم لمستوى الأداء المؤسسي جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر سلبي لتعقيد إجراءات العمل في الأداء المؤسسي، وأن أبعاد تعقيد إجراءات العمل تفسر ما مقداره (51.8%) من التباين في الأداء المؤسسي.
3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين تعقد إجراءات العمل تعزى للمتغيرات(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي)، ووجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم آليات التخفيف من حدة تعقيد إجراءات العمل بغية تحسين الأداء المؤسسي، وذلك عن طريق العمل على تغيير بعض الأنظمة والتعليمات التي تركز السلطة في يد الإدارة العليا لإعطاء فرصة للمستويات الدنيا للمشاركة بالقرارات الإدارية والتنفيذية.

Abstract

The Impact of Complexity of work Procedures on Organizational Performance: an applied study on the Ministry of Justice in the region of Tabuk in Saudi Arabia

Jamal Al- Atawi

Mutah University, 2010

This study aimed at investigating the impact of complexity of work procedures on organizational performance from the perspective of employees in Ministry of Justice in the region of Tabuk in KSA. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed for data collection. The study population was composed of (371) employees where Statistic Package for Social Science, Version 16 (SPSS, 16) was used to analyze the questionnaire data. The most important findings of this study were the following:

1. The perceptions of employees toward complexity of work procedures in the Ministry of Justice in the region of Tabuk were ranked at medium degree, and their perceptions of the level of organizational performance were ranked at high degree.
2. There is an impact of complexity of the work procedures dimensions in organizational performance which explains (51.8%) of variation in the dependent variable (organizational performance).
3. There are significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the employees perceptions toward complexity of work procedures attributed to (academic qualification, age, professional leve, and experience) variables, and significant differences exist ($\alpha \leq 0.05$) in the employees perceptions toward organizational performance attributed to (academic qualification, age, and experience) variables.

The study recommends that the Ministry of Justice of the Kingdom of Saudi Arabia should adopt management philosophy and organizational methods support the mechanisms to simplicities of the procedure for action to improve corporate performance, and by working to change some regulations and instructions that the concentration of power in the hands of senior management to give an opportunity to minimum levels of participation of administrative decisions and the executive.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

تشكل المنظمات التي تعمل على التميز في مستوى أدائها وعملها نموذجا يحتذي به من قبل المؤسسات الأخرى، خصوصاً تلك المنظمات التي تعتمد مبدأ المراجعة والتحديث لهياكلها التنظيمية تمشياً مع التغييرات البيئية المصحوبة برغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وصولاً إلى طاعة المرؤوسين لرؤسائهم وولائهم لهم، أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم من خلال ترسيخ مبدأ المركزية الشديدة.

وتركز الإدارة الحديثة على الاستثمار المعرفي، واستخدام القدرات الذهنية للإنسان العادي كمصدر غير محدود للابتكار، والإبداع المؤسسي، والتقدم المجتمعي، مع تقليل الفاقد وتعظيم الفائدة؛ حيث أن التعرف دائما على أراء موظفيها، وتلمس اقتراحاتهم وأفكارهم يمثل صورةً أخرى من صور التحفيز على حسن الأداء، والوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء المؤسسي.

إن مشكلة التعقدات في الإجراءات الإدارية تعتبر في هذا العصر مشكلة عالمية لا يكاد يخلو منها مجتمع من الدول المتقدمة والنامية على اختلاف أنظمتها الإدارية، وخاصة في الدول النامية. ولا تزال رغم الحلول التي قدمت لها تشغل الكثير من المعنيين بالإدارة.

وتحتل مشكلة التعقيدات في الإجراءات الإدارية أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات، وللشركات المحلية، والعالمية خاصة في ظل التطورات الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية التي يشهدها عالمنا الحالي، واحتدام حدة المنافسة على الأسواق والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية مما يتطلب امتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف والموائمة مع المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية. وأصبحت الحاجة لإيجاد الوسائل والسبل للتغلب على

مشكلة التعقيدات في الإجراءات الإدارية أكثر إلحاحا وخاصة مع بداية الألفية الجديدة. كما إن للتنمية المتسارعة أثرها على المؤسسات العالمية منها والمحلية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، والبنية الديموغرافية للقوى العاملة والانتشار عالمياً، لتحسين مستوى الأداء المؤسسي لزيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها.



ويتحقق الأداء المؤسسي من خلال الموارد البشرية والأجهزة والآلات والموارد المادية، والتكنولوجيا (المعلومات، الأساليب، الطرق)، كما أن هذا الأداء لهذه العناصر يتحقق في إطار تنظيمي يتحدد من خلال هيكل تنظيمي، وسياسات وقواعد، ونظم، وإجراءات، وسواء كان الأداء المؤسسي متجهاً إلى إنتاج سلع أم خدمات فلا يخرج في النهاية باتجاهه نحو السوق بعنصرية المستفيدين والمنافسين، ويرتبط مفهوم الأداء المؤسسي بمنظومة(7-S,s) المتعلقة بأركان الأداء المؤسسي المتضمن وجود قيم ومبادئ (Shared-Values) وإستراتيجية Strategy) وهيكل (Structure) وأسلوب إداري (Style) يتناسب مع رؤية المؤسسة وأنظمة عمل(Systems) وكوادر بشرية (Staff) وتنمية مستمرة للمهارات(Skills) اللازمة لأداء عمل المؤسسة.

وبناء على ما سبق نجد أن هنالك ترابط ما بين تعقد الإجراءات من جهة، وما بين الأداء المؤسسي من جهة أخرى، بحيث أن تعقد الإجراءات من قدم الإجراءات، والنماذج المستخدمة، ومدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وطول الإجراءات، وغموض الإجراءات، والعلاقة بين الموظف والمراجع تؤثر بشكل أو بآخر بدرجات متفاوتة في أبعاد الأداء المؤسسي المتمثلة الجانب المالي، وجانب الجمهور، وجانب عمليات التشغيل الداخلي، وجانب النمو والتعلم. وحتى يتسنى فهم أسباب تعقد الإجراءات على نحو علمي دقيق ومدروس فلا بد من الوقوف على الأسباب التي تؤدي إلى تعقد الإجراءات، من خلال آليات، وسياسات، وبرامج تتبناها وتقوم بها المنظمة. لهذا تأتي هذه الدراسة لتحليل أثر تعقد إجراءات العمل في الأداء المؤسسي لدى العاملين في وزارة العدل في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

1. 2 مشكلة الدراسة:

لقد أصبحت حاجة التنظيمات لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي مطلباً ملحاً ومهماً خاصةً لتلك التنظيمات التي تسعى إلى التّميز في الأداء، والمحافظة على إستمراريتها في بيئة متغيرة؛ إذ تواجهها تحديات متجددة تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات، واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على الإدارة العليا توفير فرص التجديد والتحديث في أساليب العمل، والذي بدوره يتطلب المناخ الصحي المناسب في المنظمة.

وأدى الاعتراف بأهمية الأداء المؤسسي في حياة المنظمات، لما له من أثر على نجاح المنظمة ومدى قدرتها على الاستمرار والتطور، وإرضاء الجمهور، وزيادة المكاسب، والنتائج خاصة في ضوء تسارع التغيرات المعاصرة، والمؤثرة في مستقبل المنظمات الإدارية؛ فقد فرض على المنظمات، تحديات جديدة إضافية، تتجلى في سعيها الحثيث نحو استدراك واستيعاب، وإدخال النظم المتطورة، والتأمل مع الأفكار والتوجهات الحديثة، التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير.

ووزارة العدل في المملكة العربية السعودية كغيرها من المنظمات الإدارية عانت من هذه التغيرات، والمتمثلة في قدم الإجراءات، والنماذج المستخدمة، ومدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وطول الإجراءات، وغموض الإجراءات ومراعاة التناسب بين السلطات والمسؤوليات، والحرية والمرونة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي أستدعى أن تركز المنظمات على الأسباب المؤدية لتعقد الإجراءات؛ لما لها من أهمية كبيرة للمنظمات التي تبحث عن النجاح من خلال التحسين والتطوير المستمر في أدائها، وأداء العاملين فيها. لذا فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل التالي: ما أثر تعقد إجراءات العمل في الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية.

1. 3 أسئلة الدراسة:

ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما هي الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية؟

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية بين الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل، والأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية؟

1. 4 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

1. تتطرق الدراسة إلى أحد المفاهيم التنظيمية وهو تعقد إجراءات العمل وأثرها في الأداء المؤسسي لدى الموظفين في وزارة العدل السعودية، والذي يعتبر من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدر هام من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تَبَنّي إستراتيجية الإدارة الحديثة، وتساعد المنظمات على مواصلة تقدمها، وإزالة الصعوبات، ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل، وتحسين الأداء المؤسسي.
2. إن هذه الدراسة يمكن أن توجّه أنظار المدراء، وصانعي القرار في وزارة العدل السعودية إلى أهمية تحديد الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل؛ إذ أن معرفة تلك الأسباب يساعد على تلافيها وبالتالي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
3. أما من الناحية الأكاديمية فقد تكون من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع في المملكة العربية السعودية لذلك تُعد نقطة انطلاق للأكاديميين لبناء عليها دراسات لاحقة.

1. 5 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل أثر تعقد إجراءات العمل على الأداء المؤسسي لدى العاملين في وزارة العدل في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، وهنالك أهداف فرعية أخرى تتمثل في:

1- تطوير إطار نظري لمفهوم تعقد الإجراءات والأداء المؤسسي.

2- التعرف على مستوى تصورات العاملين في وزارة العدل في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية نحو تعقد إجراءات العمل بأبعادها(قدم الإجراءات، والنماذج المستخدمة، ومدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، طول الإجراءات، وغموض الإجراءات، والعلاقة بين الموظف والمراجع).

3- التعرف على تصورات العاملين للأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية (الجانب المالي، وجانب الجمهور، وجانب عمليات التشغيل الداخلي، وجانب النمو والتعلم) من وجهة نظر العاملين.

4- تحليل العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة تعقد إجراءات العمل بأبعادها (قدم الإجراءات، والنماذج المستخدمة، ومدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، طول الإجراءات، وغموض الإجراءات، والعلاقة بين الموظف والمراجع) والمتغير التابع الأداء المؤسسي بأبعاده (الجانب المالي، وجانب الجمهور، وجانب عمليات التشغيل الداخلي، وجانب النمو والتعلم)

5- تقديم توصيات عملية مبنّية على نتائج الدراسة للمسؤولين في وزارة العدل السعودية، للاهتمام بإجراءات العمل بغية تحسين الأداء المؤسسي، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

1. 6 فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتعقد إجراءات العمل بأبعادها (قدم الإجراءات، والنماذج المستخدمة، ومدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وطول الإجراءات، وغموض الإجراءات، والعلاقة بين الموظف والمراجع) في الجانب المالي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتعقد إجراءات العمل بأبعادها (قدم الإجراءات، والنماذج المستخدمة، ومدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وطول الإجراءات، وغموض الإجراءات، والعلاقة بين الموظف والمراجع) في جانب الجمهور كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتعقد إجراءات العمل بأبعادها (قدم الإجراءات، والنماذج المستخدمة، ومدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وطول الإجراءات، وغموض الإجراءات، والعلاقة بين الموظف والمراجع) في جانب عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتعقد إجراءات العمل بأبعادها (قدم الإجراءات، والنماذج المستخدمة، ومدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وطول الإجراءات، وغموض الإجراءات، والعلاقة بين الموظف والمراجع) في جانب النمو والتعليم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتصورات المبحوثين للأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي)

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(≤ 0.05 α) لتصورات المبحوثين لمستوى الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي).

1. 7 التعريفات الإجرائية:

أ. المتغير المستقل: تعقد إجراءات العمل: وهي الظروف والعوامل التي تسبب إشكاليات جوهرية في إجراءات العمل من حيث الروتين والتعقد في سير المعاملات وهي وسيلة لإهدار الوقت والمال والجهد من حيث قدم الإجراءات، والنماذج المستخدمة، ومدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وطول وغموض الإجراءات. ويتكون هذا المتغير من الأبعاد الآتية:

1. **قدم الإجراءات:** وتشير إلى الإجراءات المعمول بها في وزارة العدل لا تواكب التغيرات في التكنولوجيا المستخدمة وتكرس الثقافة السلبية والركون إلى العمل الروتيني.
2. **طول الإجراءات:** وتشير إلى أن المعاملات تمر على أكثر من قسم وبعدة خطوات غير هامه.
3. **غموض الإجراءات:** وتشير إلى أن الإجراءات المعمول بها في وزارة العدل تتسم بالغموض غير مفهومه للعاملين والمراجعين.
4. **تدني كفاءة العاملين:** تعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المناسب، أو قد تتطلب هذه المهام مهارات تفوق قدراته، أو لا يمتلكها الفرد.
5. **مدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة:** وتشير إلى أن المعلومات والوسائل المساعدة غير كافية لتسهيل عملية انجاز المعاملات، وغياب الأدلة الإرشادية التي تبين طرق سير الإجراءات في الوزارة.
6. **النماذج المستخدمة:** وتشير إلى أن النماذج المستخدمة في انجاز المعاملات غير ضرورية وتتسم بالصعوبة وكثرة نقاط العيوب ونقاط الضعف.

7. **العلاقة بين الموظف والمراجع:** وتشير إلى العلاقة بين الموظف والمراجع والتي تتسم باللامبلاه، وعدم اهتمام العاملين بسرعة انجاز معاملات المراجعين.

ب. المتغير التابع: الأداء المؤسسي: هو النواتج المالية وغير المالية لعمل المنظمة وفقاً للأهداف والمعايير الموضوعة مسبقاً بحيث يتم قياس الإنجاز الفعلي للمنظمة في ضوء معايير الكفاءة والفاعلية. ويتمثل بالأبعاد الفرعية الآتية:

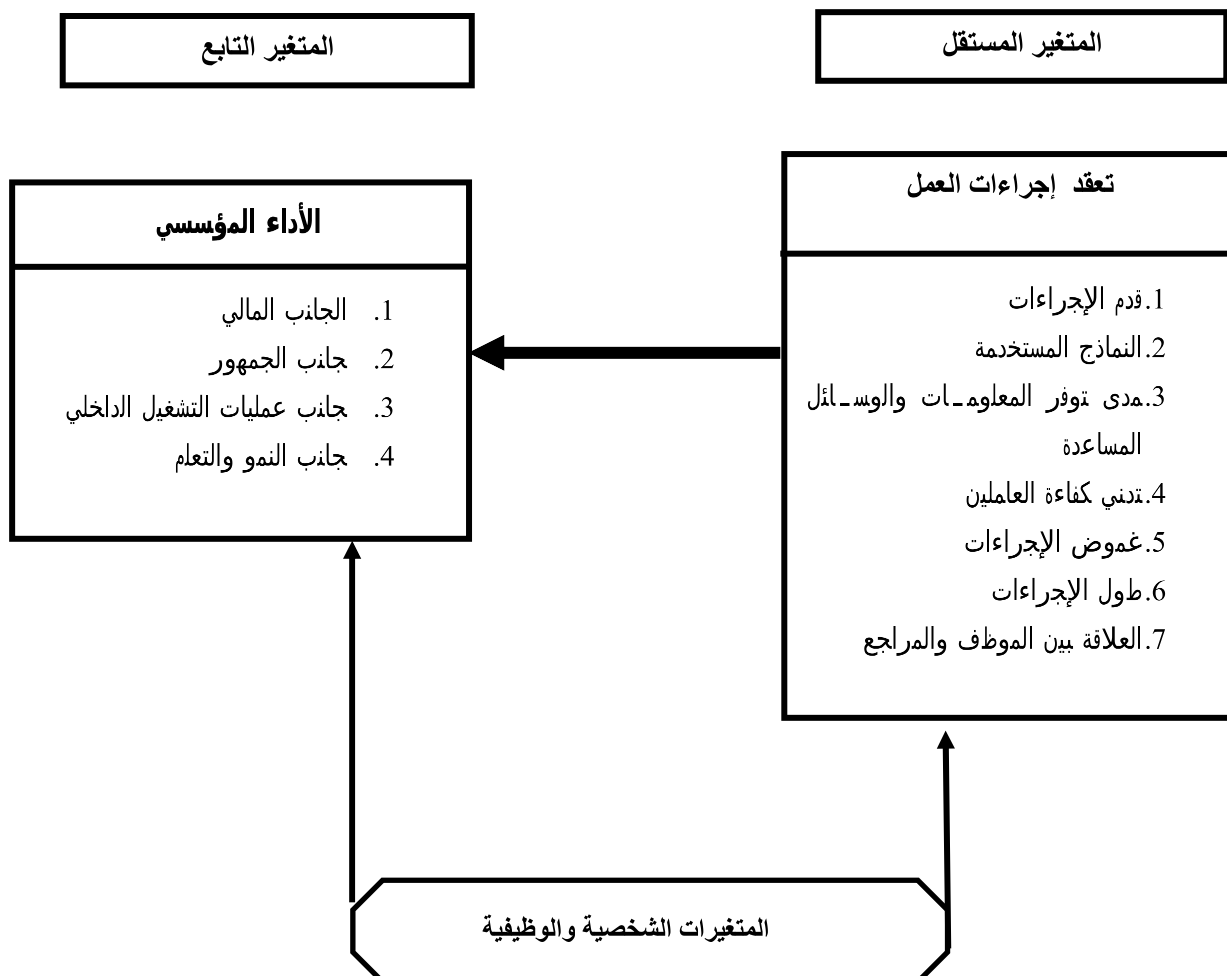
1. **الجانب المالي:** ويشير إلى متابعة الالتزام بالقوانين والتشريعات المالية المنصوص عليها في الوزارة والإفصاح عن التقارير المالية الهامة والجوهرية المتعلقة بأعمالها.
2. **جانب النمو والتعلم:** ويشير إلى اهتمام الوزارة بالأفكار الجديدة التي تخدم تطوير العمل وتنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها باستمرار.
3. **جانب عمليات التشغيل الداخلي:** ويشير إلى اهتمام الوزارة بتحقيق الأهداف بتميز، والاهتمام بمشاكل المراجعين، وإتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.
4. **جانب الجمهور:** ويشير إلى اهتمام الوزارة برأي متلقي الخدمة(الجمهور) كأولوية لأداء لأعمالها، والمحافظة على السمعة والعلاقة الايجابية مع الجمهور، والتركيز على المسؤولية الاجتماعية في لتحقيق رضا الجمهور.

1. 8 أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم(1) أنموذج الدراسـة كمـا يبـين المتغيـرات المـستقلة والمتغيرات التابعة المستخدمة في الدراسة.

الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري:

مفهوم الإجراءات الإدارية :

من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة التي يجب على جميع المنظمات الإدارية الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشاكل الإدارية؛ كغموض في القوانين واللوائح المعمول بها، ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من اجل التخفيف من حدة تعقد إجراءات العمل، وان زيادة فاعلية الإجراءات الإدارية تساهم في زيادة درجة الثقة التي تمنحها المنظمات لموظفيها والمواطنين المراجعين للحصول على الخدمات التي يردونها.

وتقوم عادة كل منظمة إدارية سواء كانت تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص بعدة عمليات من أجل إنجاز أعمالها. ويطلق على هذه العمليات الإجراءات، وطرق العمل أساليب العمل، وقد عرفت الإجراءات على أنها: "الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ عملية معينة وهي خطوات محددة تتابع زمنيا، فتأتي كل خطوة بعد الأخرى". (عثمان، 1990: 86 – 87) .

كما عرفت على أنها: سلسلة من العمليات الكتابية، ويشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما، أو في عدة إدارات وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة". (عصفور، 2007: 272)

وكما يلاحظ من خلال دراسة الإجراءات، أنها تمر في سلسلة من الخطوات بعضها ضروري وبعضها الأخر ليس ضروريا ويمكن تبسيطه أو إلغاؤه أو تعديله إذا اقتضت الضرورة، فالإجراءات يمكن اعتبارها دليلاً للموظف يسير عليها للقيام بالمهام والواجبات اللازمة لأداء.

فعند القيام بالبناء التنظيمي، لابد من توضيح الإجراءات وأساليب العمل الواجب أتباعها للوصول إلي الأهداف المرسومة، لذلك يمكن تعريف الإجراءات بأنها طريق محدود سلفا لأداء الأعمال (زويلف وآخرون، 1999). وهي مجموعة من الخطوات

والمراحل التي تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق هدف محدد (العواملة، 1995).

ومن أمثلة الإجراءات الإدارية إجراءات الحصول على بطاقة الأحوال المدنية، وإجراءات الالتحاق بالجامعة، وإجراءات التعين، وإجراءات الانتداب، وإجراءات الترقية، ويمكن التميز هنا بين السياسيات والإجراءات، فالسياسات تقوم بعملية توجيه إرشاد العاملين إلى ما يجب ومالا يجب؛ بينما الإجراءات تمثل جوانب وتفصيل أكثر تحديداً لطرق العمل والخطوات المتسلسلة، والتتابع الزمني للخطوات، ولتوضيح العلاقة بين السياسة والإجراءات، نفترض أن سياسة المنظمة تقوم على ترشيد الإنفاق والتكاليف، فلابد أن توضع الإجراءات اللازمة لوضع هذه السياسة موضع التطبيق وضمان فاعليتها، ومن ناحية ثانية ينظر الكثير من الناس على أن الإجراءات هي: الروتين والتعقد في سير العمل، وبأنها وسيلة لإهدار الوقت والمال والجهد. (بربر، 1996 : 73)

لهذا يجب أن يتم وضع الإجراءات للجوانب التي تستدعي حاجة حقيقية لها، وتسهم في تحقيق الأهداف الموضوعية بعيداً عن الازدواجية، والتعارض، وأن تكون على درجة المرونة الموضح والسهولة. (منقارة، 1996: 167).

وتأتي أهمية الإجراءات الإدارية من خلال الأهداف التي تحققها للمنظمة كوسيلة فعالة لتقديم خدمات المنظمة بصورة أفضل وتحقيق الفعالية في الأنشطة. ويمكن توضيح هذه الأهمية كالأتي (عصفور، 2007: 275-277): سرعة انجاز الأعمال في المنظمة، وتخفيف الإجهاد الفكري والعصبي للعاملين لوجد إجراءات موحدة لمعاجلة المعاملات المتشابهة، وتقديم الخدمات بطريقة أفضل للمواطن، وتوحيد النشاطات والمعاملات الكتابية بين الأقسام والإدارات، وتخفيض التكاليف في الأعمال المكتبية، وتساعد في وجود خطوات واضحة متسلسلة لسير الأعمال على إحكام الرقابة على الأعمال، وتلافي الفوضى والإرباك لوجود إجراءات محدودة ومعرفة، وواضحة، وسهولة الإجراءات، وبساطتها وما يترتب عليها من خدمات ممتازة، ويساعد المنظمة على جذب عملاء جدد، ويقلل التذمر والشكوى بين العاملين؛ نتيجة كثرة العمل الروتيني وعدم وجود إجراءات محددة.

أن فاعلية الإجراءات في تحقيق أهدافها تعتمد كثيراً على مدى سهولتها, ووضوحها, وبساطتها؛ حيث تحقق السرعة في إنجاز العمل، وتقلل الجهد المبذول, أما تعقد الإجراءات فينتج عنه الروتين الممل الذي يساهم في تعطيل الأعمال وتراكمها، وفي إهدار الوقت والجهد والمال.

أهمية دراسة أسباب تعقد إجراءات العمل:

أن المنظمات تختلف فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعـد والإجـراءات المتبعة فيها، والأنظمة التي تحكمهـا، فهنـاك بعـض المنظمـات تتـصف بدقـة الإجراءات، والقواعد المتبعة فيها، وتحدد صلاحية كل فرد ومسؤولياته والواجبـات المترتبة عليه، والإجراءات الواجب أتباعها لأداء الأعمال المطلوبة، في حين نجد أن هناك بعض المنظمات تتصف بالغموض، وعدم وضـوح القواعـد، والإجـراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيها.

يرى (القريوتي، 2009) إلى أن أهمية دراسة أسباب تعقد إجراءات العمل تُعنى بمفهوم الكفاءة كميزة لاختزال التكلفة في الجهد، والمستلزمات، والإمكانيات، عنـد القيام بالأنشطة المحققة للأهداف، بوصفها أنشطة تتعامل مـع مـدخلات محـدودة، ويستلزم الأمر إدارتها بطريقة كفوءة عن طريقة تصميم الوظـائف، وتحديـد أدوار العاملين، والعلاقات التنظيمية السائدة بينهم، وبالتالي ماهية الأهداف المطلوبة مـن حيث ربطها مع المدى الزمني، ومع المرونة في الأداء، والقدرة على التكيف.

أما (الدرة، والصباغ، 2008) فيرون أن أهمية دراسة أسباب تعقد إجراءات تتمثل في توزيع الأعمال وتحديد مهام الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة، وتحديد المستويات الإدارية، ونطاق الإشراف في المنظمة، وبالتالي تحديد مستويات السلطة والمسؤولية منها، وتحديد عمليات تنسيق المهام مع بعضها، وتحقيق الترابط بينها لجعل المنظمة تعمل كوحدة واحـدة، وتحديـد قنـوات الاتـصال، وانـسياب المعلومات، وحركتها في المنظمة.

تعقد إجراءات العمل وأسبابها :

يعد موضوع تعقد إجراءات العمل من الموضوعات الهامة في أدبيات الفكر الإداري، والسلوك التنظيمي والتي تحظى بالاهتمام المتزايد من قبل الباحثين؛ حيث يعتبرها الكثيرون احد أهم السمات لهذا العصر الذي نعيش فيه حيث بدأ يظهر بشكل جلي وجدير بالدراسة بعد التطورات التي حدثت في نواحي الحياة المختلفة العملية والعلمية، وزيادة تعقد وحجم ونوع منظمات العمل بشكل كبير نتيجة الثورة التقنية الحديثة.

إن الإدارة البيروقراطية وغير المتساهلة، تُعد من المظاهر التنظيمية المعقدة والمسببة لتعقد إجراءات العمل، والتي عادة ما تتصف بعدم المرونة، وعدم الاهتمام بالأشخاص، والجمود، والبطء في إنجاز المهام، والتهرب من المسئولية، والإبقاء على العادات، والأساليب المألوفة في العمل؛ حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرين في التخلي عن الأساليب القديمة سواء في العمل أو الممارسات (عصفور، 2007).

ويؤكد (القريوتي، 2009) على أن أسباب تعقد إجراءات العمل تتمثل في الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات، والتركيز على الشكليات دون المضمون، والمركزية الإدارية، وعدم تفويض الصلاحيات، ونبذ الزملاء، وقلة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين، والقيادات الإدارية غير الكفؤة، والفواصل الرئاسية، وصعوبة الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين، والمعوقات التنظيمية، مثل تحديد سلوك العاملين بالأدوار المرسومة لهم وعدم الخروج عنها، والمعوقات المالية وعدم الرغبة بتغطية التكاليف التي قد تتطلبها النشاطات الإبداعية، وضعف الولاء التنظيمي، والتفكير غير المتعمق.

ويرى (Gerhart, 2007)، إن دراسة أسباب تعقد إجراءات العمل في الحقيقة تُمثِّل للإدارة بعداً إضافياً مهماً، ويجب أن يحظى دراسته بالاعتبار خلال الحاضر والمستقبل، عند تحليل الطبيعة التكاملية للإدارة، وعند دراستها وتقييمها؛ حيث يشتمل ذلك إدارة المدراء، وإدارة المهام، وإدارة الموارد البشرية، وإيجاد الانسجام الترابطي بين تلك الجوانب كلها، ذلك أن لتعقد إجراءات العمل الأثر البارز في جعل المنظمات الإدارية عرضة دائمة للانهماك بالمشكلات وللانغمار في دوامة التقصير المستمر إزاء بلوغ الأهداف، وبالأخص ما يرتبط بالمضيعات المحسوبة على وقت

العمليات الإدارية وأدائها، مثل حصول التداخل وعدم كفاية النظم الإداريـة، ووجـود الترهل في أعداد الموظفين، وضعف الرؤية القيادية، والانخراط في شبح الاجتماعـات الصورية، والنقص المعلوماتي، وغياب أنظمة المعلومات وقواعد بياناتها الشاملة وعدم كفايتها، وتعثر أنظمة الاتصال والرقابة اللاحقة.

وتعتبر بعض الأعمال بطبيعتها مصدرا للتعقد، لذلك يركز (Zuraidah &, Takiah, 2007) على أهمية إعادة تصميم هذه الوظائف، والتي تعتبر مطلباً ضروريا للتخفيف من حدة التعقد الناتجة عن تصميم هذه الوظائف، وذلك لان تصميم الوظائف يتعلق بالدرجة الأولى بوظيفة الفرد في التنظيم، حيث يرتكز على معالجة محتوى ومهام وعلاقات الوظائف الموجهة لتحقيق أغراض تنظيمية، وإشباع حاجات شخصية للأفراد شاغلي الوظيفة، وبذلك فان تصميم الوظيفة يختص بعدد من جوانب وظيفة الفرد وتشمل:(محتوى الوظيفة ومهامها، والعلاقات المطلوبة بين الأشخاص لأداء العمل، ونتائج الأداء، والتغذية الراجعة أو المرتدة). في حين يركز (Andreas, et.al, 2006) على الجوانب التي تحدد طبيعة العمل وهي: (التنوع، والاستقلالية، ودرجة التعقد أو الرقابة، ودرجة الصعوبة، ومدى توسع المهام). أما واجبات أو مهام الوظيفة، فأنها تشير إلى المتطلبات، والأساليب التي تتضمنها الوظيفة وتشمل: (مسؤوليات الوظيفة، والسلطة، وتدفق المعلومات وأساليب ومتطلبات التنسيق). بينما تتضمن العلاقات العنصر التفاعلي لوظيفة الفرد وتشمل: نطاق العلاقات أو التعامل المطلوب مع الآخرين.

ويتطرق (Kivimaki, et,al, 2006) إلى أن أسباب تعقد إجراءات العمل تتمثل في: عدم فهم واستيعاب الحوافز في ظل العمل ضمن الفريـق، وزيـادة الـشكاوي والتذمرات، وعدم الاهتمام بالمشاركة، وتدني نوعية الخدمة، وظهور الـصراعات، وزيادة تكاليف عمل الوحدة، والضعف العام في حل المشكلات والإبداع والمبادرة.

ويتطرق (Gerhart, 2007) إلى أن هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى تعقد إجراءات العمل:

1. المركزية الإدارية، والالتزام بحرفية القوانين والتعليمات.
2. صعوبة الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين.

3. عدم الاقتناع بمشاركة العاملين.
4. الخوف من التغيير ومقاومة الإدارات له، وتفضيل الإبقـاء علـى الوضـع الراهن.
5. انشغال المديرين بالأعمال الروتينية، ورفض الكثيـرين للأفكـار الجديـدة واعتبارها مضيعة للوقت.

وأوضح (طه، 2007) بأن هناك أربع خطوات رئيسية تقوم عليها دراسة أسباب تعقد إجراءات العمل في حقل الإدارة والتنظيم، وهي:

1. العمل على تحديد الأعمال والنشاطات التي يقوم بها الموظف دورياً.
2. دراسة وتحليل النشاطات والمهام في ضوء استغراقها الزمني.
3. تقويم الحلول الجيدة لإعادة توزيع الوقت بصورة متناسبة مع متطلبات العمل.
4. المباشرة بعمليات التنفيذ والمتابعة تحقيقاً للكفاءة والفاعلية.

كما أشار (Robbins, 2001)، إلى أن الخطوط أو المبادئ المعتمدة في دراسة أسباب تعقد إجراءات العمل، وهي:

أ- عمل قائمة يومية بالأنشطة لغرض إتمامها والقيام بها.
ب- تحديد أولويات الأنشطة من خلال أهميتها والسرعة في تنفيذها.
ج- جدولة النشاطات بموجب تلك الأولويات.
د- معرفة الوقت المتاح وتوزيع المتطلبات الأكثر إلحاحاً إلى أجزاء ضمن العمل، والتأكد من تنفيذها .

نتائج تعقد إجراءات العمل:

هنـاك نتـائج متعـددة لتعقـد إجـراءات العمـل أشـار إليهـا بعـض الباحثين(Kivimaki, et,al, 2006; Andreas, et.al, 2006)، حيث أشـاروا إلـى أن تعقد إجراءات العمل في المنظمات يعد من المعوقات التي تلعب دوراً سـلبياً فـي مستوى نشاط، وحياة المنظمة، واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضـر؛ حيـث التنافس الشديد على تنمية وتطوير المورد البشري، على اعتبار أن أي عملية تطوير أو تحسين إداري تتم لا تشمل المورد البشري محكوم عليها بالفشل.

أن التنمية الحقيقية للتنظيم ليست في تطوير المباني الفخمة أو المعدات أو التقنية المتقدمة وإنما هي في الأساس للمورد البشري الذي يتعامل مع كل هذا، كما تؤكد معظم التوجهات الإدارية الحديثة على أهمية وجود الرؤية الحقيقية من قبل الإدارة العليا على أن أهم الأصول لديها هو رأس المال الفكري (Intellectual Capital) المتمثل في الأصول المعرفية للعنصر البشري في المنظمة (العنيني، 1998).

وحاول (Biren, 2005) تفسير النتائج المترتبة على تعقد إجراءات العمل إلى أنها تؤدي إلى انخفاض مناخ العمل السائد في المنظمات، حيث يؤدي إلى ضعف سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، وإلى عدم وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وتقليل فرص النمو والتطور، وتحقيق الطموحات الفردية، وضعف طرق وأساليب العمل، وبالتالي تدني إمكانية الإفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة.

كما ويرى (Andreas, et,al, 2006) أن تعقد إجراءات العمل معيق خطير للتغيير والتطوير التنظيمي، ويرى (المغربي، 2007) أن تعقد إجراءات العمل لها تأثيرات واضحة على جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي.

ويمكن تلخيص ما أشار له (Sasso, 1986) إلى أن لتعقد إجراءات العمل نتائج أهمها:

1. ضعف روح معنى المبادرة في العمل، وضعف أهمية دور الفرد داخل الجماعة.
2. تدني روح العمل كفريق أو كمجموعة واحدة وضعف نسيج العلاقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام وللتشجيع على الأداء الجيد.
3. التقليل في بناء مهارات العمل والاتصال لدى الأفراد.

أما (Valentine, 2001) فيرون أن نتائج تعقد إجراءات العمل على المنظمة تتمثل في:

1. قصور قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات، وفقدان دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
2. ضعف قدرات العاملين على التعلم والتطوير الذاتي، وقصور في إيجاد فرق الإدارة الذاتية.
3. تقليل التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

ويتفق (Andersson, & Tengblad, 2009) من حيث نتائج تعقد إجراءات العمل مع ما أورده (Gerhart, 2007) من أنه يؤدي إلى:

1- انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية وفقدان التنوع في المداخلات المعلوماتية.
2- فقدان التحليل الضروري للأفكار (أهميه تأثير القلة في إيجاد قرارات عالية الجودة).
3- تقليل التعلم التنظيمي.
4- زيادة احتمالية حدوث الأزمات.
5- تقليل التغذية العكسية السلبي، مما يؤدي إلى عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.

مما سبق يمكن القول بأن تعقد إجراءات العمل بهذا المفهوم ذات تأثير في المنظمات الحالية، وبخاصة في عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب عن ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديناميكي المشارك المبني على المشاركة من قبل المرؤوسين في طرح وتقديم الأفكار التي تسهم في تطوير التنظيم.

آليات مواجهة تعقد إجراءات العمل في المنظمة:

إن الفائدة المتوخاة من الاهتمام بتعقد إجراءات العمل من قبل المنظمات الإدارية، يظهر من ألتأثيرات الواضحة له على جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي.

لذلك يرى (Vicente, et.al, 2001) أنه يمكن مواجهة تعقد إجراءات العمل من خلال ما يلي:

1. تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.
2. رفع المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
3. تقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل.
4. فتح قنوات اتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمنظمة. بحيث يصبح الاتصال صمام أمان للإدارة، من خلال إتاحة الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل.
5. التحفيز الذاتي للموظفين في طرح الأفكار الجيدة والإبداعية.
6. خلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الأفكار الجديدة، وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة.
7. الاهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة.
8. تقليل الازدواجية في إنجاز العمل من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات.

في حين يرى (Michael, 2008) أنه يمكن التغلب على مواجهة تعقد إجراءات العمل من خلال:

1. إيجاد نظام اتصال يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية، ودعم العلاقات الإنسانية داخل وخارج التنظيم.
2. تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين.
3. توظيف الجهود الإبداعية للموظفين لخدمة المرتكزات المؤسسية.
4. إطلاق الطاقات الكامنة للموظفين ورفع معنوياتهم.
5. السعي لإيجاد بيئة للتحسين المستمر.
6. تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والأفكار النيرة.
7. تحسين مؤشرات الأداء.

وسائل التقليل من تعقد إجراءات العمل في المنظمة:

هناك العديد من الوسائل التي لم تبحث بشكل تفصيلي من حيث علاقتها بتعقد إجراءات العمل بشكل مباشر إلا أن تفعيلها قد يساعد في التقليل من نتائجه السلبية على المنظمة ومن هذه الوسائل:

1- ثقافة المنظمة:

تفيد الدراسات المعنية بالثقافة التنظيمية أن الثقافة التنظيمية السائدة وطريقة إدارتها تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وإن هذه الثقافة قد تكون مصدراً لتقعد إجراءات العمل لدى الأفراد في العمل، فإنه من الممكن أدارتها بما يعمل على تعزيز رضا الفرد وبالتالي تحسين أداءه وأداء المنظمة ككل. إن إدارة ثقافة المنظمة تقتضي أن تقوم الإدارة بتحديد وتوضيح القيم التنظيمية السائدة فيها، بحيث تعمل على محاولة تطابق هذه القيم مع قيم الأفراد العاملين وتوقعاتهم من المنظمة، وبعد ذلك تعمل الإدارة على نقل هذه القيم إلى الأفراد لتصبح جزءاً من قيمهم وسلوكهم (الرشيد، 2004).

2. نظم وقنوات الاتصال

يعتبر الاتصال نوعاً من النشاط الإنساني الذي يحدث باستمرار، وغالباً ما يكون مرتبطاً مع كثير من الأنشطة الأخرى، وجوهر الاتصال الإنساني هو المشاركة بين شخصين أو أكثر في المعلومات والأفكار والآراء والاعتقادات والعواطف وغيرها من الرسائل التي يرغبون في تبادلها، ويتم من خلال عملية غزو عقل بشري آخر والتأثير فيه، وهذا بالتأكيد يتضمن بالإضافة إلى الكلمة الشفوية والمكتوبة كل أنواع السلوك الإنساني، وتلعب اللغة الدور الأكبر في مجال الاتصال البشري، فهي تساعد على نقل أفكاره وشعوره، علاوة على أن مفرداتها مثيرات يستجيب لها الإنسان بنفس القوة التي يستجيب بها للأشياء والأشخاص في محيط بيئته، ولذلك يمكن القول بأن الاتصال يعني تبادل المعاني بين البشر أساساً عن طريق اللغة، وإن كان يتم أيضاً عن طريق رموز أخرى. ولكي يحدث الاتصال لابد من حدوث تفاعل بين المرسل والمتلقي، ويتضح ذلك في الاتصال الشخصي، والتفاعل بين المرسل والرسالة، وفي حالة معالجة الرسالة، وهذا التفاعل يتم في

إطار اجتماعي أو إداري معين يترك تأثيراً على كل من المرسل والمتلقي، ويـتحكم في نوعية الرسالة (Angell, & lance, 2009).

إن توافر نظام اتصال فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة يتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة لتعقد إجراءات العمل، ويشعر العاملون بالمنظمـة أن اقتراحـاتهم وشكاويهم تصل إلى أعلى، ويؤكد على أن دورهم في المشاركة في عمليـة صـنع القرارات هو حقيقة ملموسة؛ الأمر الذي يسهم في النهاية كثيراً في التقليل من حـدة تعقد إجراءات العمل (Bjorkman, 2009).

3. تحليل الدور:

تحتاج الإدارة العليا إلى خلق إجماع حول رؤية ورسـالة المنظمـة والقـيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فـأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين (Wolfe, 1994).

إن إلى توضيح دور ومهام وعلاقات عضو المنظمة لتخفيض العوامل التـي تنشأ نتيجة غموض وصراعات الأدوار، والذي بدوره قد يساعد في تـشكل تعقـد إجراءات العمل. والتي تشكل ملامح دور الفرد من توقعات الأطراف التي يتعامـل معها، مثل رؤساءه وزملاءه ومرؤوسيه، والشخصيات الرئيسة بالمنظمة، ويـصبح هذا الدور أكثر وضوحاً عندما يتم إزالة ما يكتنفه من صراعات وغموض، ويـؤدي التكامل بين الدور المتوقع والدور الرسمي للفرد إلـى التخفيـف مـن حـدة تعقـد إجراءات العمل. (Malcolm, et,al, 2005)

4. تحديد ووضع الهدف:

حين تنشأ المنظمة لابد من أن يكون لها العديد مـن الأهـداف التـي تـسعى لتحقيقها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن موضوع تحديد الأهداف ليست بالدرجة السهلة، وليست على قدر من البساطة والوضوح؛ حيث إن فكرة تحديد الأهداف فـي غايـة التعقد؛ إذ إن أهداف المنظمة غالبا ما تكون غير واضحة، كما أن الأهداف بـشكل عام غالباً ما تكون مكونة من أهداف قصيرة وبعيدة المدى.

وتسعى المنظمة إلى تحقيق عدة أهداف إحداها قـد يعيـق تحقيـق الأهـداف الأخرى، وان الأهداف تتغير من مرحلة إلى أخرى، حيث يجسد هذا المدخل بشكل واضح أسلوب الإدارة بالأهداف حيث تكون الأهـداف واضـحة، ونتـاج لتفاعـل وتواصل الرئيس والمرؤوس وتكون قابلة للتحقق ومناقشتها من الطرفين، وممكن قياسها وتحقيقها خلال الحقبة التي حددت مسبقا (السالم،2002).

وهذا الأسلوب في التخفيف من حدة تعقد إجراءات العمل يتمثل فـي وضـع أهداف محددة لعمل الأفراد. وهذه الأهداف عندما تحدد تعمل علـى دفـع وتوجيـه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب. ويتم عمل ذلك بمشاركة المشرفين والعـاملين في آن واحد، وعادة ما يقود تحديد الأهداف إلى الفهـم المتبـادل، والناضـج بـين المديرين والعاملين متى ما تم إنجازها بشكل دقيق وصحيح. (بخوش، 2006)

5. بناء فرق العمل

هذه وسيلة تدخل في عمليات التفاعل الاجتماعي من أعضاء الجماعة التنظيميـة، تهدف إلى مواجهة وحل مشكلات الصراع الذي ينشأ طبيعياً بينهم، وتقدم وسيلة بنـاء فرق العمل منهجاً جديداً لمعالجة مسببات تعقد إجراءات العمل المترتبة على العلاقات المتداخلة بين الأعضاء (آرثر، 2007)

ومما لا شك فيه إن بناء فرق العمل لها تأثير مباشر التخفيف مـن حـدة تعقـد إجراءات العمل؛ إذ أن بناء فرق العمل، يسهم في خلق التصورات وبنـاء التقييمـات الذاتية والإنسانية، إزاء وضعية ومكانة العضو في المنظمة، والتعرف على مدى رضاه عن منظمتهِ بمختلف أبعادها، وبما ينعكس على بلورة القيم والثقافة التنظيميـة، التـي يتأسس عليها سلوك المنظمة مستقبلاً. (عبابنة، ونصير، 2009)

وركز(أفندي، 2003) على الجانب السلوكي والتنظيمي لأهمية الفرق من خـلال قدرتها على التقليل من الشعور بالوحدة (العزلة)، والتركيـز علـى الهـدف، وزيـادة إحساس العاملين بالهوية والانتماء، والفخر بأدائهم الجماعي، وخلق بيئة عالية للتحفيز، واستجابة أسرع للمتغيرات التكنولوجية، وتفويض فعال للمهام مع تحسن الأداء وزيادة دقته، وتحسين مستوى القرارات، وفعالية الاتصالات، وتطوير مهارات استخدام فـرق العمل.

6. الإشراف الناجح:

يعد الإشراف الناجح مطلباً في المجال الإداري، وأن دور المشرف يعـد مـن أكثر الواجبات تحدياً وإرضاء في عالم العمل؛ نظراً لأن المشرف يستطيع أن يؤثر في الآخرين، كما أن يكون مصدراً للرضا في العمل وبالتالي للنجاح.

وفي المقابل فإن المشرف من الممكن أن يكون مصدراً لتعقد إجراءات العمل وخيبة الأمل في العمل إذا لم يستطع أن يعالج مشكلات العاملين معه بحكمه وتعقل. ذلك أنه ليس المطلوب من المشرف أن يعمل فقط من أجل الإنتاج، بل من الواجـب عليه الانتباه إلى إدراك أطراف عملية الاتصال للمواقف المختلفة، وتحسين الظروف التي يتم إنجاز العمل في ظلها، كذلك فمن الواجب على المشرف أن يعطى لمعنويات العاملين ورضاهم في العمل ذاته نفس الأهمية التي تعطى للسلعة التي ينتجونهـا أو الخدمة التي يقدمونها (شريف، 2000).

ومما لاشك فيه أنه يمكن للمشرف زيادة معدل الإنتاج في المدى القصير وذلك بغض النظر عن رضا الموظفين في وظائفهم، غير أن الموظفين لا يتحملون علـى المدى البعيد بيئة عمل متسلطة لا تمنحهم على الإطلاق فرصة للتأثير على القرارات التي تؤثر فيهم مباشرة، ولا تستخدم كافة طاقاتهم وقـدراتهم أو إرضـاء رغبـاتهم واهتماماتهم الشخصية. لذلك فإن الموظف غير المرضي، أو الذي ليس لديـه ولاء للمنظمة، سوف يترك هذه المؤسسة آجلاً أو عاجلاً، وبالتالي فإن ذلك سوف يـؤثر على الإنتاجية على المدى الطويل (الصيرفي، 2005).

7. التفويض:

يفترض على الإدارة العليا أن تمنح بعض صـلاحياتها إلـى العـاملين فـي المستويات الإدارية المختلفة، وإتاحة فرصة التجريب لكل ما هو جديد بغية تحـسين تقديم إنتاج السلع والخدمات للمواطنين، وهذا بذاته يتطلب من تلك الإدارات أن تتبنى سياسة القرارات الصادرة عنها، وفتح باب الاتصال داخل المنظمة وخارجها ليكون أثرها إيجابياً على المنظمة، وإيجاد طرق لتخفيض التكاليف، وتحسين الأداء سواء أعلى المستوى الفردي أم الجماعي أم المؤسسي. (المغربي، 2007)

إن التفويض يسهم في تبني التغيير وتطبيقه بما يتلاءم مع أهـداف المنظمـة. ويعمل التفويض على الابتعاد عن المركزية بإعطاء الموظف الفرصة لكـي يقـرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام والذي بدوره ينمي الحافز الذاتي للموظف ويعمـل علـى إيجاد الأفكار الجديدة وتطبيقها. (الصيرفي، 2005)

ويرى هيوجز (Hughes, 2002) أن تفويض السلطة يـؤدي إلـى التطـور المهني للمرؤوسين، وينعكس على المدير بصورة ايجابية ويوفر له الوقـت لأجـل طويل. كما إن التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسـين مـن خـلال الـتعلم بممارسة مهمات اكبر، وفرص لإثبات القدرات، ويؤدي إلى النمو الوظيفي والترقي، ويهيئ شعورا بالرضا عن تواؤم السلطة مع المسؤولية، ويشبع حاجة المرؤوسـين للمشاركة في مواقف العمل، وصنع القرار، كما يسهم في حفز المرؤوس، وإشـباع حاجاته الإنسانية في العمل.

ويخفـف التفويـض عبء العمـل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصيـل، فيقـوم هذا الرئيس بنقـل جزء من اختصاصه فـي مـسألة معينـة أو بعض المسائل الإدارية إلى أحـد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمـح القـانون بإجراء ذلك التفويض، ومـن ثم يكون للمفوض إليه سلطة القيام بالعمل المفوض فيه وسلطة التقرير بشأنه، ولكـن تحت الرقابة الرئاسية للرئيـس الإداري المفـوض، وعـادةً يكون التفويـض في خصـوص القـرارات متوسطة الأهميـة أو الأقـل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس باتخاذ القرارات الهامة. (عبد الوهاب، ومحمد، 2001)

8. الشفافية:

تحقق الشفافية عدداً من المنافع و المزايا التي لا غنى عنهـا فـي أي مجتمـع ديمقراطي حقيقي ويترتب على تطبيقها العديد من الآثار الايجابية من أهمهـا: تمكـين المواطن من الاعتراض المبرر والموثق عـلى أعمال الحكومة التي لا يوافق عليهـا للمصلحة العامة أو الخاصة، وان تجعل الموظف أكثر حذراً وحرصاً في أعماله خشية المساءلة من المواطنين، وأيضاً تقليل المخالفة عن جهل بالقواعد، وتقليل المخـالفة في حال معرفتها وإدراك العواقب الوخيمة المترتبة على المخالفة، وكذلك تعمل على توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل، وأيضا ترسـيخ قـيم التعـاون

والعمل الجماعي ووضوح النتائج (أبو كريم، 2005). واختيار قيادات إدارية تتـصف بالنزاهة والموضوعية والانتماء والولاء للمؤسسة والصالح العام (اللوزي، 2002)

وتكمن أهمية الشفافية بشكل عام في الدور الذي تلعبه في تحـسين مخرجـات القطاع العام في ظل غياب مؤشرات واضحة ومباشرة لأدائها على عكس منظمـات القطاع الخاص والتي يعد الربح والقدرة التنافسية في السوق مؤشـرين مباشـرين وأكثر وضوحاً عن مستوى الأداء (الراشدي، 2007).

وتشكل الشفافية الإدارية أداة لضمان ديمقراطية الإدارة العامة وآليـة لـضبط العمل الإداري، وتوجيهه الوجهة السليمة لتحقيق الفعالية القصوى، والكفاءة الأفضل للإدارة، وغيابها يؤدي لانتشار الفساد، وظهور كثير مـن الاعـتلالات الإداريـة (ارتيمة، 2005).

وترى (أبو النادي، 2001) بأن للشفافية أهمية في توجيه المجتمع ككل، بمعنى أنها قادرة على التركيز على تحسين الأداء، وتوجيه المجتمـع الوجهـة الـسليمة، وتحسين الأداء الإداري، والخدمات المقدمة للمجتمع، وتنوه (الطراونة، 2008) إلى ضرورة تواجد عناصر الشفافية في أي تنظيم إداري وذلك لضبط سلوك العـاملين، وإلزامهم بإتباع الأنظمة والقواعد التي يضعها هذا النظام؛ بهـدف إنجـاز العمـل والحفاظ على حقوق العاملين، لذا فإن إتباع إجراءات الشفافية الإدارية يحافظ علـى مصالح المنظمة ويصون حقوق العاملين.

الأداء المؤسسي:

يمكن القول إن حياة المنظّمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسـه، تتوقّـف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطّط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظّمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فأنّه سيـشّكل عائقا كبيرا أمام المنظّمة في تحقيق أهدافها، بل قـد يـؤدي أحيانـا إلـى تـصفية المنظّمة.(السالم وصالح، 2002: 102).

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه تأدية وإنجاز الأعمال بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة (الخزامى، 1999)، ويعرف (العديلي، 1995)

الأداء المؤسسي بأنّه "الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنّها أن تـساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنّية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل" .

وعرفه كوتلر(Kotler, 2000:40) بأنه:تحديد أصحاب المصالح، تحسين العمليات الأساسية، تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، إدارة فاعلة متمكنة من وضع إستراتيجيات واضحة ومفهومة ومعرفة للعاملين.

ويعرف (Shaw, et.al, 2005) الأداء المؤسسي على أنه: قدرة المنظمة على التماشي مع كل العمليات النظامية الأربع (المدخلات والمخرجات والعمليات والتغذية العكسية.

كما يقصد بالأداء المؤسسي الأهداف أو المخرجات التي تسعى المؤسسة إلـي تحقيقها فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف من جهة والمؤسسة في حالـة الحركـة لتحقيق الأهداف من جهة أخرى ، ويقصد بفاعلية الأداء المؤسـسي مـدى نجـاح المؤسسة في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وهذا مرتبط بأمرين أولهما نوعية التفاعل مع البيئة وثانيهما القدرة على التكيف مع هذه البيئة (Macinat, 2007).

في حين عرفه كل من (العدوان، والخوالدة، 2008) أن الأداء المؤسسي"عبارة عن إيجاد البيئة التنظيمية الداعمة التي تسعى إلى زيادة دافعية العاملين وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل مما ينعكس ايجابيا على العمليات الداخلية ورضا زبائنها ومتلقي الخدمة وبعد التعلم والنمو لدى العاملين".

ويرى سلاك (Slack,1998 :40) المشار إليها في (محمد، 2008) إن هناك مجموعة من المعايير، وخاصة في المنظمات الصناعية، إذا ما استطاعت أية منظمة تحقيقها فيمكن القول إن أداء تلك المنظمة عالية، وهذه المعايير هي: الجودة، السرعة، الاعتمادية، الكلفة، المرونة.

كما يعرفه (Ho, 2008) بأنه تلك الجهود أو النشاطات أو العمليات أو حتى السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات الذين تتكون منهم المنظمة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم، وقد يكون مصدر هذه النشاطات آلي أو مادي



عملاً مشتركاً بين البشر والآلة والمادة كون الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة.

وعليه تعرف الدراسة الأداء المؤسسي على أنه: الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية المتاحة، بحيث تصبح المنظمة قادرة على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور.

مستويات الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على المستويات التالية:

1. **مستوى المنظمة :**

ويدعى عموما بالأداء المؤسسي، والذي يعكس علاقة المنظمة بالسوق أو البيئة الخارجية. ويكون الأداء في هذا المستوى محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية على مجمل عمليات المنظمة. أما المتغيرات التي تؤثر على الأداء في هذا المستوى فأنها تتمثل بالاستراتيجيات والأهداف والمعايير لعموم المنظمة والهيكل التنظيمي للمنظمة وتوزيع الموارد و طلبات السوق (Wheelen& Hunger, 2002).

2. **مستوى العمليات :**

والذي يعكس أداء الوحدات التنظيمية ،حيث تنتج المنظمة مخرجاتها من خلال عمليات وظيفية متشابكة ومترابطة تمارسها الوحدات التنظيمية عند القيام بأدوارها المرسومة مسبقاً وصولاً لتحقيق الأهداف المطلوبة منها في ضوء الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وسياستها العامة .ومن المتغيرات التي تؤثر على الأداء في هذا المستوى هي أهداف العمليات الداخلية والخارجية وتصميم وإدارة العمليات والوظائف التي يجب أن توافق الأهداف بشكل كفؤ(مبارك، 2004).

3. **المستوى الفردي:**

ويصور هذا المستوى الأداء الفردي للعاملين في المنظمة ،ويتمثل بقيامهم بأعمال مختلفة لأداء وإدارة العمليات والوظائف المختلفة في المنظمة وصولاً

لتحقيق الأهداف التي وضعت لهم والتي تؤدي بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية. أما المتغيرات التي تؤثر على الأداء في هذا المستوى هي متغيرات تخص الفرد الواحد وتلك التي تؤثر على عمل الوحدة التنظيمية وهي تحديد أهداف الوظيفة وتصميمها بشكل يرسم حدودها ومسؤولياتها وإدارة أداء الأفراد (الوقفي، 2004).

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.. فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئة (عباس، وحسين، 1999)

وتتعدد المجالات التي تسعى المنظمة لقياسها على أساس أن كل مجال منها يعكس هدف تسعى المنظمة لتحقيقه، وقد اختلفت هذه الميادين من منظمة لأخرى وحسب طبيعة نشاطها وحسب نظرة الإدارة العليا لهذه المجالات، بحيث تعكس هذه المجالات أهداف المنشأة الأساسية، ويرى(Halachmi A. and Boucharet, 2001) إن هذه المجالات هي عبارة عن" الجوانب الخاصة بوحدة الأعمال أو المنظمة والتي يجب أن تعمل بفاعلية لكي يتحقق النجاح لهذه الوحدات ومن هذه المجالات(Hanna, 2003):

1. الربحية:- وتعتمد مؤشرات متعددة لقياس هذا المجال متمثلة في نسب الربحية والتي تقيس فعالية وقدرة الإدارة على توليد الأرباح .
2. المركز السوقي:- وتتمثل بالحصة السوقية والتي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة مع حجم الأعمال والسلعة على مستوى السوق، وغالباً تقارن بأقوى المنافسين في السوق .

3. الإنتاجية:- وتمثل العلاقة بين مخرجات المنظمة من سلع وخـدمات وبـين مدخلاتها وتعد الإنتاجية مقياساً لمدى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بمـا تضمه من موارد وطاقات متاحة للمنظمة وبما يكفل لها تحقيق أهدافها .
4. قيادة المنتجات:- وتتمثل بقيام الإدارات الرئيسية في المنظمة بتقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية المنتجات المخطـط لها مستقبلاً
5. تنمية الأفراد واتجاهات العاملين:- تتم عملية تنميـة الأفـراد كمجـال أداء رئيسي تسعى المنظمات لقياسه عن طريق تجميع تقـارير متنوعـة لتقـويم الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في سد الاحتياجات الحاليـة والمـستقبلية مـن القوى العاملة، كما يتم قياس اتجاهات العاملين نحو المنظمة مباشرة بواسطة بحوث الاتجاهات وبطرق غير مباشرة عن طريق بيانات الغيابـات ودورات العمل .
6. المسؤولية العامة:- وفي هذا المجال تضع المنظمة مقاييس تـلاءم طبيعتهـا وبيئتها المحيطة بهدف تقويم مدى نجاحها في تحمل مسؤوليتها نحو العاملين والموردين والمجتمع .
7. الموازنة بين أهداف المدى القريب والمدى البعيد :- تقوم المنظمة بـإجراء دراسة متعمقة بشأن التداخل بين محولات الأداء الرئيـسية للتأكـد مـن أن أهداف المنظمة الحالية لم يتم تحقيقها على حساب والأرباح والاستقرار فـي المستقبل إلى عدم التعارض بين الأهداف الحالية ومستوى الأرباح المطلوب تحقيقه مستقبلاً.

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحقّقها العملية، فأنّها تعطى اهتمامـاً خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظّمات المعاصرة؛ للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثّلة برفع الروح المعنوية للعـاملين، وإشـعارهم بالعدالـة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة المـوارد البشرية:- كالتوظيف والتدريب والمتابعة(أحمد، 1998).

وينظر للأداء المؤسسي على أنه مفهوم شـامل ومنظومـة متكاملـة متعـددة الجوانب، ووفق هذه النظرة فإن الأداء المؤسسي يكون على عدة مـستويات تكـاد تكون وبإجماع الباحثين ثلاثة هي: (الهيتي، 2005: 59)

1. المستوى الفردي (أداء العمالي، والأفراد، والموارد البشرية، ورأس المال البشري، ورأس المال الفكري) .
2. المستوى الوظيفي الجزئي (الإدارة، والقيم) أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة .
3. المستوى الكلي، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية.

فكما أن للفرد في أي منظمة أداء، ويمكن قياسه عبر مجموعة من المقاييس تمكن من تقييم أداءه وصولاً لتحديد ما أنجزه من الأهداف المحددة فإن للوحدات التنظيمية المخصصة في أية منظمة أداء ويمكن قياس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير سواء كان هذا الأداء تخطيطياً، أو تنظيمياً، أو توجيهياً، أو رقابياً، كذلك فإن للمنظمة بشكل كامل أداء، وتجري المحاولات لدراسته وتقييمه وإمكانية قياسه ولكن وفق فلسفة ترتكز على ما يلي (مخيمر، 1999):

1. إن كل مستوى من مستويات الأداء في المؤسسة الحكومية (فرداً كان أم وحدة تنظيمية) هو جزء من كل والكل جزء من آخر على مستوى أعلى).
2. أن قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء منفردة دون النظر إلي نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يؤدي بالجهاز الحكومي إلي تشتت الجهود وتبعثرها وعدم التكامل .
3. ضرورة إدراك النظرة الكلية للإدارة في الأداء المؤسسي وهذا تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظام.

من الضروري وضع معايير للأداء لكل مستوى من المستويات السابقة بحيث يتم الاسترشاد بها كأساس للتقييم الذاتي وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها المنظمة بتلك المعايير.

إدارة الأداء المؤسسي:

يمكـن تعريف إدارة الأداء المؤسسي بأنه "أسلوب استراتيجي متكامل ومنظم لتحسين الأداء لتحقيق أهداف المنظمة من خلال إيجاد رؤية مشتركة لأغراض وأهداف المنظمة وبناء جسور بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والأولويات اليومية للإفراد وفرق العمل" (Wilson, 2005).

وتُعد إدارة الأداء المؤسسي عملية متكاملة تضمن تطـور وتنفيـذ نـشاطات المنظمة بفعالية، وهذه النشاطات هي وضع أهداف المنظمة والوحدات وفرق العمـل والأفراد، وبناء نظام تقييم الأداء، ورسم خطط واستراتيجيات المكافآت، والتطـوير والتدريب، وكذلك التغذية الراجعة، والاتصالات، والتعليم، وتخطيط المسار المهنـي للأفراد، ووضع وتنفيذ آليات مراقبـة فعاليـة نظـام إدارة الأداء. (Beardwell & Holden, 2005)

وتتطلـب عملية إدارة الأداء كخطـوة أولى القيام بتخطيط الأداء، وهي عمليـة نظامية لتحديد النشاطات التي يتوقع المدير القيام بها خلال فترة محددة، ليكون قادراً على تقديم أفضل ما لديه للمساهمة في تحقيق الأهداف التطويرية والتنظيمية. وهي تضمن بأن الفرد سيبذل الجهد المطلوب ذي الجودة والذي يضمن الحصول على المخرجات المتوقعة منه (Daft,2004).

وتحقـق عملية إدارة الأداء بمجملها أهداف المنظمة في تحديد مسؤوليات الفرد، وأبعاد الدور المطلوب منه، وإدارة الوقت بشكل أفضل، وكذلك مساعدة المدير على فهم وتحليل مساهماته، وتزيد مسؤوليته للاستمرار في توجيه أدائه وأداء المنظمة ككل بشكل يضمن وضع اقتصادي جيد للمنظمة (Rao,2004) .

مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:

1. **مؤشر الفعالية:** تُعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليه، ولقد عرفت فاعلية المنظمة بأنها " قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها " وكذلك تحدد الفاعلية بأنها" قدرة المنظمة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة" وانطلاقا من المفهوم الواسع للفعالية التنظيمية بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والمرتبطة

بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة والمخرجات، يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية التنظيمية (الوقفي، 2004).

2. **مؤشرات الكفاءة:** هي مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفعالية، أو الأهداف؛ حيث تبين أن الكفاءة الاقتصادية للمنشأة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة التوظيفية، والكفاءة التقنية تعني مقدرة المنشأة في الحصول علي أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات، وتعكس الكفاءة التوظيفية مقدرة المنشأة على استخدام المزيج الأمثل للمدخلات أخذة في الاعتبار أسعار المدخلات، والتقنيات الإنتاجية المتاحة.

3. **مؤشرات الإنتاجية**: تُعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة، ويرى (حمود وفاخوري، 2001) أن معيار الإنتاجية يمثل النسبة أو العلاقة بين المخرجات(المنتج) وبين المدخلات(المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان بطريقة قابلة للمقارنة .ويجب تحقيق هذا الشرط على مستوي كل وحدة إنتاجية بغض النظر عن ملكيتها(خاصة أم عامة أو نوعية إنتاجها سلع أم خدمات)، وتعنى الكفاءة الإنتاجية:
   1. إنتاج اكبر قدر ممكن و أفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات.
   2. إنتاج قدر محدد ونوعية معينة من المخرجات باستخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات.

4. **مؤشرات البيئة:** تسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة وغيرها. ويمكن نخلص من عرض مما سبق بأن المؤشرات المقبولة يتم بناءها على أساس: بيانات ومعلومات يوفرها نظام معلومات المؤسسة، والبعض الآخر يتطلب من المؤسسة توفير وسائل استقطاب المعلومات من خلال الاستبيانات، وعمليات معرفة الآراء في موضوعات معينة

بشكل دوري، كذلك يجب أن نتفادى المؤشرات التي يتم اعتمادها لعملية القياس وتتطلب جهود كبيرة، فالمؤشرات المقبولة هي التي تكون سهلة الاستعمال و تتفادى الغموض والازدواجية في الفهم (العواوده، 2007).

5. **مؤشرات الوسائل**: هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقا من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب(Ratios) ومن أمثلة هذه المؤشرات: ساعات العمل المباشرة، وحجم المواد الأولية المستهلكة (المنير، 2001).

6. **مؤشرات النتائج:** تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة، أو قيمة محققة، وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك، ومن أمثلة المؤشرات: كمية المنتجات المباعة، والحصة السوقية، وعدد الطلبات المتحصل عليها، وعدد الزبائن المعالجين، وعدد القطع التي تشوبها عيوب إلى عدد القطع المنتجة (نويران، 2001).

6. **مؤشرات التنافسية للمؤسسات:** يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف بالمعجم البريطاني للتنافسية ينص على أنها :القدرة على إنتاج السلع، والخدمات بالنوعية الجيدة، والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشات الأخرى (مبارك، 2004).

7. **مؤشرات الجودة**: وتتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها الوزارة في منظور إرضاء متلقي الخدمات. وتعريف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية ISO 9000 كما يلي: مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط، أو العملية، أو المؤسسة، أو الشخص) والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها، وبقدر ما يكون المنتج ملبيا للحاجات والتوقعات، نصفه منتجا جيدا أو عالي الجودة أو رديئًا، يعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه (العدلوني، 2002).

بطاقة الأداء المتوازن:

أدى انتقال المنظمات من عصر المنافسة الصناعية إلى عصر المنافسة المعلوماتية كما ذكر (Kaplan and Atkinson, 1997) إلى ضرورة امتلاك المنظمات قدرات جديدة من أجل النجاح ضمن البيئة التنافسية الحالية التي تحيط بمعظم المنظمات؛ حيث لم يعد بإمكان المنظمة التي تعتمد فقط على أصولها المادية والتكنولوجية الحديثة فقط أن تحافظ على موقعها في القطاع الذي تعمل فيه، وبالتالي فإن على المنظمات أن تعمل على إيجاد واستخدام أساليب وأدوات إدارية جديدة تستطيع من خلالها الاستمرار في تقدمها ونموها والمحافظة على ميزتها التنافسية، وعدم الاكتفاء بالاعتماد على نظم الرقابة التقليدية على الأداء والتي كانت تعتمد بشكل أساس على المقاييس المالية للأداء كالعائد على الأصول (Return on Assets) أو العائد على رأس المال المستثمر (Return on Capital Employed)؛ حيث أكدت العديد من الدراسات على ضعف المقاييس المالية للأداء أو عدم قدرتها على تقديم الصورة الحقيقية التي يمكن من خلالها العمل على التطوير والنمو داخل المنظمات؛ حيث أن المقاييس المالية للأداء هي ذات طبيعة تاريخية وتعمل على توضيح تصرفات المنظمة في الماضي بينما لا تعكس أداءها في المستقبل.

إن هذه التطورات في ظروف عمل المنظمات قد أدت بالضرورة إلى محاولة البحث عن اتجاه جديد يعمل على سد ثغرات المقاييس المالية للأداء، والوصول إلى أدوات إدارية جديدة، للعمل على قياس وتقويم الأداء بالشكل الذي يمكن معه المحافظة على نمو وتطور المنظمات، وقد ابتدأ ذلك في أوائل التسعينات من القرن الماضي خلال ظهور ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard من قبل الباحثين (Kaplan and Norton, 1992)

وقد عملت بطاقة الأداء المتوازن على وضع نموذج عام لقياس وتقويم الأداء يمكن تطبيقه على معظم المنظمات حيث اشتمل هذا النموذج على أربعة أبعاد أساسية تشكل أربعة ركائز أداء لمعظم المنشآت وهي البعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد العمليات التشغيلية الداخلية، وبعد النمو والتعلم، مع اعتبار هذه الأبعاد الأربعة هيكلاً واحداً يتم صياغته من خلال إستراتيجية المنظمة كي يعمل على توجيه الأداء

لتحقيق هذه الإستراتيجية والوصول إلى رؤية ورسالة المنظمة، نظراً للأهمية المتزايدة لوجود مقاييس غير مالية للأداء تعمل على توفير المعلومات الضرورية لإدارات المنظمات بالشكل الذي يمكن معه اتخاذ القرارات الإدارية السليمة، حيث عبر(Kaplan, 1983,1984; Nanni,et.al.,1990; Govindarajan and Shan;, 1992) عن ضعف وعجز مقاييس الأداء المالية وحدها عن الوفاء باحتياجات المديرين، وبالتالي عدم قدرتها على تقديم تصور متكامل للإدارات عن واقع الأداء، ومتطلبات النجاح المستقبلي للمنشآت بالتماشي مع الأهداف والاستراتيجيات طويلة الأجل، وبما أن مثل هذه المقاييس غير المالية موجودة بشكل ميسر وسهل ضمن بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة، فإنه يمكن النظر إلى هذه البطاقة على أنها الأداة التي يمكن أن تعطي للمنظمات القدرة على التطوير والنمو في أعمالها بما ينسجم مع إستراتيجيتها ويحقق لها رؤيتها ورسالتها، وقد أشار (Johnson and Kaplan, 1987; Fitzgerald, et.al., 1991; Gregory, 1993) إلى أهمية تبني المنظمات إلى مفاهيم جديدة لقياس الأداء بالاعتماد على أبعاد ومقاييس بخلاف المقاييس المالية للأداء وبشكل يمكن المنظمات من التماشي مع الاستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل.

وتتميز بطاقة الأداء المتوازن بعدة مميزات تجعلها تحقق أهداف الأداء في المنظمات، من أهم المميزات الذي ذكرها(المغربي، 2007) هي:

1- توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة: أن بطاقة الأداء المتوازن تصف الأهداف والمقاييس المحددة في جانب التعلم والنمو للأداء يؤدي إلى تحسينات في العمليات الداخلية، ويؤدي هذا في المقابل إلى زيادة رضا العميل، وحصة السوق وأيضا الدخل التشغيلي، وثروة المساهمين، أن كل مقياس يعتبر جزءا من سلسلة السبب والنتيجة وعامل من عوامل التأثير في تكوين الإستراتيجية، التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المالية.

2- تساعد في توصيل الإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة: ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة، واسترشادا ببطاقة الأداء المتوازن يتخذ المديرين والموظفين أفعالا وقرارات تهدف إلى تحقيق إستراتيجية المنظمة .

وإن بطاقة قياس الأداء المتوازن مـن الأدوات والوسـائل المتطـورة التـي يستخدمها المنظمات كأداة إستراتيجية للإدارة وتقييم الأداء، هناك وظائف رئيـسية لبطاقة الأداء المتوازن ذكرها(المغربي، 2007):

1- توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة إسـتراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسـات كل من العمليات الداخلية والتعلم والتطور.

2- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميـع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية.

3- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهـر أفـضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، لذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتـوازن لـلأداء بجانبها الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانـات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.

أبعاد الأداء المؤسسي:

يتم قياس أداء المنظمة بمقارنة النتائج الفعلية التي حققتها بتلك المقدرة لكل من البرامج الموضوعة ولكل من الاستراتيجيات الموضوعة، بالإضافة إلى تحديد الانحرافات، سواء أكانت إيجابية أم سلبية، وعملية قياس أداء المنظمة وإجراء المقارنة بين النتائج الفعلية والمقدرة تتطلب تحديد المعايير التي يجب على أساسها قياس أداء المنظمة، وهذه المعايير يجب أن تعكس أهداف المنظمة، الأمر الذي يحدد الاتجاه الذي تسير عليه المنظمة، والّذي يؤهلها لأن تتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال وجود انحرافات، وتختلف هذه المعايير من منظمة إلى، أخرى إلا أنها تشترك في كونها تغطي مجالات الأداء كافّة وهي (مبارك، 2004):

1. معايير الربحية و تشير إلى مقدار الربح الذي تريد المنظمة تحقيقه في فترة زمنية محددة.

2. معايير الحصة السوقية التي تشير إلى الحصة من السوق التي تريد المنظمة كسبها من منافسيها.
3. معايير الإنتاجية و تشير إلى المعدلات المقبولة من تصنيع منتجاتها.
4. معايير تطوير الموارد البشرية التي تشير إلى مستويات التطور ومجالاته، التي يجب أن تبلغها الموارد البشرية العاملة كافة لضمان تطور المنظمة ونجاحها.
5. معايير الريادة على مستوى المنتج ، وتشير إلى مستويات الإبداع على صعيد تطوير منتجات جديدة تجعل المستهلكين ينظرون إلى منتجات المنظمة على أنها منتجات رائدة في السوق.
6. معايير سلوك العاملين و تشير إلى التصرفات التي يجب على العاملين اعتمادها.
7. معايير المسؤولية الاجتماعية، وتشير إلى مسؤوليات المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل به والبيئة المحيطة بها.
8. معايير التوازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل والعلاقة القائمة بينهم.

وحدد(Wheelen& Hunger, 2002) مقاييس مالية وغير مالية لقياس الأداء المؤسسي ، حيث شملت المقاييس المالية العائد على الاستثمار، والعائد على السهم، والعائد على حقوق الملكية، ومعايير أصحاب المصالح، وقيمة السهم المتمثلة بالقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة، أما المقاييس غير المالية فتشمل الإبداع وتطوير منتجات جديدة.

كما حدد (نوفل، 2002) على ثلاثة مقاييس لتقييم أداء الشركات: العائد على الاستثمار، ومعدل العائد على حقوق الملكية ونصيب السهم من الأرباح. كما حدد (مبارك، 2004) قياس الأداء المؤسسي من خلال منظور تحسين العمليات ومنظور العملاء، ومنظور النمو والإنتاجية، والمنظور المالي. وركز (العداوني، 2002) في قياس الأداء المؤسسي على: درجة رضا الجمهور، ودرجة رضا العاملين، والحصة السوقية، ودرجة المكاسب والنتائج، ودرجة الأداء العام للمؤسسة، ودرجة دعم القيادة.

وفيما يلي عرض لمؤشرات الأداء التي ركزت عليها الدراسة:

1. المدخل المالي:

ذكر(الماضي، 2005: 19) أن المحور المالي يؤكد على توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب، أن الأهداف المالية للوحدات المحلية لابد أن تسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة والقيمة مع التأكيد على إن الاهتمام الزائد بالتركيز على البيانات المالية فقط؛ يؤدي إلى حدوث نوع من عدم التوازن مع بقية عناصر تقييم الأداء.

وتحوي أهدافا مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي. ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية، والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لابد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

أما(يوسف، 2005: 216) يرى أن المحور المالي يسعى بشكل تراكمي مع ما تم في المحاور السابقة إلى تحقيق الغاية الأساسية للمؤسسة، والتي من اجلها تم إعداد وتبني تنفيذ الإستراتيجية، والهدف النهائي الذي يسعى الجميع لتحقيقه في هذا المحور هو تعظيم صافي ثروة المساهمين؛ لذلك يتطلب الأمر استخدام شريحة السوق والإكثار من مستويات الإنتاج، ويمكن تعظيم التدفقات النقدية من خلال استغلال الأصول والموارد المتاحة من مباني وأراض ومخازن وغيرها، واستخدام التدفقات النقدية في مجالين في عمليات سداد المديونيات المستحقة بالإضافة إلى توظيف جانب منها في عمليات التحديث والتطوير في خطوط وعمليات الإنتاج للحفاظ على الميزة التنافسية للجودة.

2. مدخل الهدف Goal Approach:

يتحدد دراسة الأداء المؤسسي في هذا المدخل بمدى قدرة المنظمة على تحقيقها للأهداف المنوطة بها ويستعمل هذا المدخل حيث يمكن قياس أهداف المخرجات بسهولة أي في منظمات الأعمال ومن مؤشرات الفاعلية الربحية مثل العائد على الاستثمار، حصة السوق، القيمة السوقية للسهم، مؤشرات النمو وتوجد مآخذ على هذا المدخل منها

صعوبة تطبيقه بسبب تعدد أهداف المنظمة المتناقضة فيما بينها وصعوبة قياس أهداف المنظمات غير الهادفة للربح (Daft,2001).

ويشير(Wolfe, 1994) إلى أن إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فـأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدى للمـوظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة زيادة فاعليتها.

في حين يشير(Dougherty & Hardy, 1996) إن الصفة الأكثر تميزاً لتحسين الأداء المؤسسي هو أن تكون الأهداف المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس والتحقق، وأن تكون مرنة، بحيث تأخذ في الاعتبار البيئة المتغيرة، والمنافسة الحادة في الأسواق؛ حيث أنه من المتفق عليه، إن وضع تحديد الأهداف يعد ضرورياً، لأنة يمنع المجادلات الدفاعية وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة ويعطي دافعيه أكثر وصراعاً أقل واستخداماً أقل للوقت وابتكاراً وإبداعاً من قبل العاملين.

3. مدخل العملية الداخلية Internal process Approach

يتحدد دراسة الأداء المؤسسي في هذا المدخل بالكفاءة والصحة التنظيمية ومن المؤشرات المستعملة الكفاءة الاقتصادية للمنظمة، وكذلك رضا العاملين عن العمل ، من خلال أنشطة متعددة منها اهتمام المشرفين بالعاملين والتعاون فيما بين جماعة العمل وفيما بينها والإدارة والاتصالات بين الإدارة والعاملين، ويركز هذا المدخل على العملية الداخلية أو النشاطات الداخلية في المنظمة ولا يقيس علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، ويقدم نظرة محدودة للفاعلية المنظمية، لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار مدخلات المنظمة من بيئتها أو مخرجات المنظمة إلى هذه البيئة التي تؤثر في فاعلية المنظمة في حال اتصافها بالتغير السريع(Harrington, & Harrington, 1998).

ويذكر(ألغالبي، وإدريس، 2007) أن أهداف العمليات الداخلية تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية لإنجاح إستراتيجية الأعمال، وإدخال عمليات الإبداع في العمليات الداخلية، لان عمليات الإبداع تكون موجها قويا للأداء المالي المستقبلي، وهناك حاجة إلى عمليات ذات الموجة القصيرة لان العملاء والسوق والمنافسة لا يمكن أن تنتظر طويلا لغرض تقديم ما هو جديد بصورة جذرية،

وبذلك، فان التحسينات والتطوير لمواجهة متطلبات سوق العمل أمرا ضروريا للنجاح على المستوى القصير مثلما الإبداع والابتكار حالة ضرورية لمواجهة متطلبات واستحقاقات الأمد الطويل.

4 . مدخل أصحاب المصلحة (الجمهور) Stakeholders Approach

تعمل منظمات الأعمال على تقديم خدمات أو منتجات لجمهورهـا، ومعيـار النجاح هو رضا الجمهور عن تلك الخدمات والمنتجات، لذلك يمثل رضا الجمهـور المحور الأساسي فاعلية الأداء المؤسسي (Ramaswamy, 1996)؛ وبالتالي فان على المنظمة أن تسعى بشكل مستمر لتحقيق رضا العملاء من خـلال تقـديم خـدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء عنها، لكـي تكـسب ولاءهـم وتتحقق لها القدرة على النجاح والقدرة على المنافسة.

ومن مؤشرات فاعلية الأداء المؤسسي رضا المساهمين عن عوائدهم المالية، ورضا العاملين عن العمل، ورضا الزبائن عن نوعية السلع أو الخدمات، ورضا المجهزين عن صفقاتهم مع المنظمة، ورضا الدائنين عن سداد المنظمة لديونها لهم وفوائدها، ورضا المنظمات الحكومية عن امتثال المنظمة للقوانين ذات الصلة بعملها، ورضا هيئة حماية البيئة عن نشاطات المنظمة تجاه حماية البيئة، ورضا هيئة حماية المستهلك عن التزام المنظمة في تسويقها لمنتجاتها أو خدماتها بمطالب هذه الهيئة كتقديم منتجات أو خدمات غير ضارة بصحة المستهلك وتوفير معلومات صحيحة عن نوعيتها وكيفية استعمالها (Oldcorn & Parker, 1996).

ويؤكد (Kotler, 2000) أن أحد الطرق الرئيسة لتعزيز تنافسية المنظمة هي مواصلة تقديمها خدمات جديدة ذات نوعية أفضل مما يقدمه المنافسون لتلبية رغبات زبائنها أسرع من المنافسين وكسب ولائهم لها فقد تكسب زبائن جدد يفضلون التعامل مع المنظمة الأفضل في الصناعة وتطور حصتها السوقية

وفي جهة أخرى فان (ألغالبي، وإدريس، 2007: 182) يرون أن وضع متطلبات وحاجات الجمهور والعملاء في قلب إستراتيجية المنظمة يعتبر ذات أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المنظمة في المنافسة وبقاءها واستمرارية نشاطها في السوق، ويتحقق هذا من خلال مقدرة المنظمة على تقديم منتجات بنوعية عالية

وأسعار معقولة، وان الاعتماد على تقييمات العملاء لتحديد مقاييس أداء المنظمة، يجبر تلك المنظمة على أن تنظر إلى أداءها بأعين العملاء.

5. مدخل التعلم والنمو

يتعلق هذا المدخل على قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة .فقد تشمل هذه البطاقة أهدافا مثل تطبيق أسلوب إداري جديد، تعلم تكنولوجيا جديدة، تقديم عدد من المنتجات الجديدة، عدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، الحافز لدى العالمين للابتكار والتطوير . وبدون التعلم والابتكار لا يمكننا أن نستمر لأن المنافسين يتطورون وبالتالي سنخرج خارج المنافسة .لذلك فإن استخدام هذه البطاقة يساعدنا على مراقبة تطورنا وقدرتنا الابتكارية مقارنة بالآخرين.

يقصد بالتعلم والنمو كما ذكره(الماضي، 2005: 21) قدرة المنظمة على التطوير والتحسين المستمر، والذي تعتمد على مدي توافر قوى بشرية مدربة ومؤهلة، ومن هنا يقاس مستوى الأداء العام لها بالقدرة على استقطاب العمالة الماهرة والجهود المستمرة لتدريبها وتنمية مهاراتها، بالإضافة إلى خلق الثقافة التنظيمية المدعمة لقيم التجديد والابتكار.

أما (يوسف، 2005: 291) حدد مقياس التعلم والنمو بالتحسن التدريجي للوصول إلى النتائج المحققة للأداء في الأجل الطويل وهو تحسين مستوى إنتاجية العامل بنسب سنوية محددة عن طريق الاستمرار في سياسات التدريب والحوافز وتدعيم موقف قوة العمل بالمهارات وبرامج التدريب المناسبة.

ويشير (المغربي، 2007: 341) إلى مقاييس التعلم والنمو بأنها عبارة عن تحديد مقدار الموارد المنفقة على التطوير أو التدريب، والقياس يعتمد على توفر فكرة واضحة عما تتضمنه عمليات التعلم والنمو وإعطاء نتائج تتسم بالجودة عند تطبيقات براءات الاختراع أو إجراء البحوث الأساسية والمقالات المنشورة، وكافة عمليات البحث والتطوير،ويتمثل التطوير توسيع دائرة قدرتنا، أو إجراء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو أسواق جديدة، أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الإدارية.

وفي رأي (ألغالبي، وإدريس، 2007: 185) فان التعلم والنمو تقاس بجودة أنظمة المعلومات، وتأثير التنسيق داخل المنظمات في دعم اتخاذ الأهداف التنظيمية، وهناك حالات تظهر فجوات ما بين القدرات الموجودة للأشخاص والأنظمة والإجراءات، وما الذي نحتاجه لانجازها، وللتخلص من هذه الفجوات يجب على المنظمات أن تستثمر العاملين وتعزز تكنولوجيا المعلومات والأنظمة، وتنسق الإجراءات المنظمية.

2. 2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في أثر تعقد إجراءات العمل على الأداء المؤسسي، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها، علما أن الدراسات الميدانية كانت محدودة جداً:

أ. الدراسات العربية:

اما (الخشالي، 2009) فقد أجرى دراسة بعنوان " إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. وهدفت إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية، وقد استخدم الأستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والبالغة (264) عاملا تم اختيارهم من (37) شركة صناعية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج كان من أبرزها:

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للعناصر المكونة لإدارة المعرفة (امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، والاستجابة للمعرفة) في الأداء التنظيمي.
2- وجود تأثير معنوي للاستجابة للمعرفة في الأداء المقارن فيما لم يكن لعنصري امتلاك المعرفة ونشرها أي تأثير معنوي في الأداء التنظيمي.

أجرى(الضمور،2007) دراسة بعنوان "اتجاهات القضاة والمحامين والمحكومين بالعوامل والأسباب التي تؤدي إلى بطء إجراءات التقاضي" هدفت إلى

التعرف على اتجاهات القضاة والمحامين والمحكومين بالعوامل والأسباب التي تؤدي إلى بطء إجراءات التقاضي، وتكونت عينة الدراسة من(395) مبحوثاً، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. أن اتجاهات القضاة نحو الأسباب التي تؤدي بطء إجراءات التقاضي، جاءت بدرجة متوسطة.
2. أن اتجاهات المحامين والمحكومين نحو الأسباب التي تؤدي بطء إجـراءات التقاضي، جاءت بدرجة مرتفعة.
3. وجود فروق ذات دلاله إحصائية لاتجاهات المحامين نحو بـطء إجـراءات التقاضي تعزى لمتغير (عمر المحامي).
4. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري(النـوع الاجتمـاعي، والمؤهـل العلمي) في اتجاهات المحكومين نحو بطء إجراءات التقاضي.

وفي دراسة قام بها **(**الدويلة **،**2007**)** بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية" هدفت إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها (23) شركة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (1000) موظف وأخذت عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة بلغت (211) مفردة. واعتمد الباحث نموذج (Handy) لأنواع الثقافة (ثقافـة الدور، ثقافـة القوة، ثقافـة المهمة وثقافـة الفرد) كأساس لموضوع دراسته. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

وفي دراسة (البطانية، 2007) بعنوان "اثر إدارة المعرفة على الأداء والـتعلم التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة. وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد اثـر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة باعتبارها تعمل في بيئة عالمية تستدعي اهتمام إدارة المعرفة، شملت مجتمع الدراسة على الجامعات الأردنية الخاصة العاملة في الأردن، وعددها (15) مصرفاً، وتم اختيار عينـة مـن المديرين وعددهم (122) مدير. وكانت أهم النتائج الذي توصلت الدراسة هي:

1- هناك اثر لإدارة المعرفة (الأفراد، والصنعيات، والكينونة التنظيمية)، وللثقافة التنظيمية والبيئة المادية كعناصر للبنية التحتية، واثر لعمليات توليد وتوزيـع واستخدام المعرفة على الأداء التنظيمي.

2- هناك اثر لإدارة المعرفة (الأفراد، والصنعيات،)، واثـر للثقافـة التنظيميـة والهيكل التنظيمي والبيئة المادية كمستلزمات للبنية التحتية، واثر للعمليـات توليد وتوزيع واستخدام المعرفة على التعلم التنظيمي.

ودراسة (الحياصات، 2007) بعنوان"معايير كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين" هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقة ذلك بالأداء المؤسسي، مجتمع الدراسة (21) مؤسسة صحفية عدد عامليه أكثر من(50) عامل، وتصدر أكثر من صحيفة وبلغ عددها (4) مؤسسة، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، انه هناك علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين وأداءها المؤسسي.

وفي دراسة قام بها (الجعيدي، 2007) بعنوان"مستوى الحاكمية، وأثره في أداء الشركات" حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس مـستوى الحاكميـة المؤسـسية فـي الأردن، ومن ثـم قيـاس العلاقـة بـين مـستوى الحاكميـة المؤسـسية، والأداء المؤسسي(الأداء المالي، والأداء التشغيلي، وأداء الأسهم، والأداء السوقي) ولقيـاس مستوى الحاكمية تم توزيع(106) استبانات، وتم قياس الأداء المؤسسي(الأداء المالي، والأداء التشغيلي، وأداء الأسهم، والأداء السوقي) من البيانـات الماليـة المنـشورة للمؤسسات عينة الدراسة للعام 2005وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها :

1. وجود علاقة بين مستوى الحاكمية المؤسسية والأداء المالي، والتشغيلي.
2. عدم وجود علاقة بين مستوى الحاكمية المؤسسية والأداء السوقي، وأداء الأسهم.

وأجرى (نصيرات، والخطيب، 2005) دراسة بعنوان" التخطيط الاسـتراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدويـة

الأردنية المساهمة العامة، من حيث درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة ومصادر المعلومات والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والعوامل البيئية التي تؤخذ بالاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما تناولت تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة. وأظهرت نتائج تحليل البيانات لخمسين مديراً يشكلون مجتمع الدراسة، أن 52% من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن 56% منهم يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط. في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجة وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة.

أجرى (مسودة، 2004) دراسة بعنوان "تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة" والتي هدفت إلى تقييم أداء الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة، عبر سلسلة من السنوات تمتد خلال الفترة الواقعة ما بين عام 1998 وحتى 2002. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، وفيما يلي استعراض لأهمها:

1. حصلت الجامعات الخاصة على أفضل تقييم لأدائها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ويليها الموظفون ومن ثم الطلبة.
2. حصل محور التعلم والتطوير على أقل وسط لإجابات الاستبيانات الموزعة من قبل جميع فئات الدراسة.
3. هناك علاقة سالبة وضعيفة ما بين تقييم الجامعات الخاصة بالمؤشرات المالية وما بين تقييمها بالمؤشرات غير المالية، بمعنى أن نتيجة تقييم أداء الجامعات الخاصة بناء على المؤشرات المالية يختلف عنه في حالة الاعتماد على المؤشرات غير المالية.

أما دراسة (العناتي، 2004) والتي كانت بعنوان (بناء نموذج قياس وتقـويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة) حيـث حـاول الباحث في دراسته التعرف إلى الأساليب التي تستخدمها شركات المقاولات الأردنية في قياس وتقويم أدائها ومدى شمولية هذه الأساليب لجميع جوانب الأداء ومحاولـة تطوير نموذج لقياس وتقويم الأداء في شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقـة العلامات المتوازنة.

كما هدفت هذه الدراسة في شقها الأخير إلى التعرف على كيفية تـسعير هـذه الشركات للعطاءات التي تتقدم إليها والخروج بنمـوذج لتـسعير هـذه العطـاءات باستخدام نظام التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة.

وقد خلص الباحث إلى عدد من النتائج كان من أهمها ما يلي:

1. يوجد شركة مقاولات أردنية واحدة تستخدم أنظمة المحاسبة الإدارية مجتمعـة مقابل اثنتين تستخدمان بطاقة المعلومات المتوازنة وسـتا نظـامي التكـاليف والإدارة على أساس الأنشطة وبنفس العدد نظام التكاليف على أساس الأنشطة فقط.
2. كان تأييد شركات المقاولات الإنشائية الأردنية لتبني أنظمة المحاسبة الإدارية الحديثة متوسطاً، وتعود أسباب تدني هذا التأييد إلى عدم تـوفر الإمكانيـات المالية أو لعدم رغبة الإدارية.
3. طور الباحث نموذجاً لقياس وتقويم أداء شركات المقاولات يقوم على مجموعة من المتغيرات المستخلصة من المفاهيم المستمدة من نظام بطاقـة العلامـات المتوازنة.

أما دراسة (المنير، 2001) فجاءت بعنوان" الطاقة الإنتاجية والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الأردنية" وهدفت إلى التعـرف علـى مـدى استغلال شركات الأدوية الأردنية لطاقتها الإنتاجية ومعرفة العلاقة بـين اسـتغلال الطاقة الإنتاجية والأداء المؤسسي لهذه الشركات، تم قياس المتغيـر التـابع (الأداء المؤسسي) من خلال العائد على الاستثمار وذلك بأخذ المتوسط لقيم الـسنوات97 – 98 – 99، وخلصت هذه الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استغلال

الطاقة الإنتاجية والأداء المؤسسي لهذه الشركات تختلف باختلاف رأس المال وحجم الصادرات وعدد المنتجات في حين لا يؤثر تاريخ التأسيس وعدد العـاملين وعـدد الأسواق على هذه العلاقة.

وأجرت (الخولي، 2001) دراسة بعنوان (استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال) والتي هـدفت إلـى إجـراء دراسة تحليلية انتقادية لنموذج القياس المتوازن من أجـل تحديـد مـواطن القـوة والضعف فيه ومن ثم اقتراح الحلول الكفيلة بتلافي نقاط الضعف حتى يمكن بنـاء نموذج فعال للقياس المتوازن للأداء، وقد خلصت الدراسة إلـى أن بطاقـة الأداء المتوازن للأداء توفر مجموعة متنوعة من المقاييس تعطي للإدارة نظرة متكاملـة عن أداء وحدة النشاط، فهي تتضمن مقاييس مالية ومحركات لأداء هذه المقاييس في المستقبل، وبذلك فإنها تتضمن خليطاً متوازناً من مقاييس المخرجـات ومحركـات الأداء للمخرجات وهي ترتبط معاً في علاقات سببية بين أبعاده الأربعة، إلا أن هذه العلاقات بين أبعاده الأربعة هي علاقات منطقية وليست سببية، وبالتالي فإن فرض السببية هو فرض مشكوك فيه مما يؤدي إلى توقع مؤشرات غير دقيقة للأداء.

أما دراسة (البشتاوي، 2001) فجاءت بعنوان (تقويم الأداء وفـق نظـام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة – حالـة دراسية في أحد المصارف الأردنية) والتي هدفت إلى قياس الأداء الـشامل لبنـك الأردن باتباع نظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال التخطيط الاستراتيجي الـسليم وتنفيذ هذا التخطيط بشكل دقيق من أجل تقويم كفاية الأداء للبنك. وقد خلصت هـذه الدراسة إلى ما يلي:

أولاً: المحور المالي والذي يعكس متطلبات حملة الأسهم والمـالكين، فقـد كانـت مقاييس أدائه هي:

1. العائد على الاستثمار.
2. نمو الإيرادات من المصادر المتنوعة.
3. تخفيض تكلفة الخدمات ذات الربحية المتدنية.

ثانياً: محور العمليات الداخلية والذي يعكس التميز بالمراحل والأنـشطة الداخليـة للمنظمة، فقد كانت مقاييس أدائه هي:

1. إيرادات الخدمات الجديدة.
2. معدل الخطأ لكل خدمة.

ثالثاُ: محور التعلم والنمو، والذي يعكس المبادرات الإبداعية والفكرية لدى العاملين، فقد كانت مقاييس أدائه هي:

1. الدورات التدريبية.
2. نظام تكاليف معتمد على الأنشطة.

وجاءت دراسة (Makhamreh, 2001) بعنوان("Corporate Performance in Jordan , Analysis and Evaluation) هدفت إلي تحديد وتحليل الأداء المؤسسي في الأردن خلال الفترة من 1989- 1996 ، حيث تم استخدام ثلاثة نماذج مـن اجـل اختبار وتحليل الأداء المؤسسي للشركات الأردنية ضمن ثلاثة مستويات (مـستوى الشركة ، القطاع ، المستوى السنوي)Micro , Sectoral , Annual ، حيث خلـصت هذه الدراسة إلي أن كلاً من العائد على الحصة السهمية والـسعر الـسهمي , EPS Stock Price هما أفضل مقاييس الأداء ضمن مستوى الـشركة Micro Level فـي حين تبين أن قيمة السهم Stock Value هي أفضل مقياس للأداء على مستوى القطاع Sectoral Level في قطاعات التأمين ، الصناعة ، والخدمات ، وتبين أن كلاً مـن العائد على الحصة السوقية والسعر السهمي EPS, Stock Price هي أفضل مقـاييس الأداء المؤسسي على المستوى السنوي Annual Level خلال سنوات الدراسة كافة .

وأجرى (العنيني، 1998) دراسة بعنوان" تطوير وتبسيط الإجراءات الإدارية في الأجهزة الحكومية ذات العلاقة بالجمهور في ميناء جدة الإسلامي" وهدفت الدراسة إلى التعرف على الإجراءات الإدارية المتبعة في الأجهزة الحكومية ذات العلاقة بالجمهور في المملكة العربية السعودية، وشملت عينة الدراسة (146) مبحوثاً دلت على وجود العديد من مظاهر التعقد في الدراسة إلى مجموعة من النتائج دلت على وجود العديد من مظاهر التعقد في الإجراءات دون مبرر وطول وقت الإنجاز ووقت

الانتظار وتفرق أماكن تنفيذها والازدواجية في النماذج المستخدمة ، وعدم استخدام التقنيات المكتبية الحديثة بشكل جيد ، وقلة الاهتمام بأماكن انتظار المراجعين.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى أندرسون وتنغبلاد (Andersson, & Tengblad, 2009) دراسة بعنوان" When complexity meets culture: new public management and the Swedish police" بعنوان" تأثير تعقد الإجراءات على الثقافة التنظيمية في قطاع الشرطة في السويد". وهدفت للتعرف على تأثير تعقد الإجراءات على الثقافة التنظيمية في قطاع الشرطة في السويد، وشملت الدراسة (268) مبحوثاً وتوصلت الدراسة إلـى نتـائج كان من أهمها: أن الإجراءات الإدارية المتبعة تؤثر في ثقافة المنظمة. كمـا بينـت النتائج أن قطاع الشرطة معني باستخدام الأساليب المتعددة في للتغلب علـى بـطء الإجراءات المتبعة وتعقد ها.

وقام جيمنج (Jiming, 2008) بدراسة بعنوان: "Exploring the link between knowledge management performance and firm performance" بعنـوان" إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي" وهدفت الدراسة إلى أن مفهـوم إدارة المعرفـة تضم كفاءات والذي يعتبر موردا هاما من موارد التنظيمية التي تـساهم فـي الأداء المتفوق للشركة على وجه التحديد، وشملت الدراسة (17) شركة تعمل في مجـال البرمجيات، واهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة هو وجود علاقة بـين أداء إدارة المعرفة وأداء الشركات من حيث الإجراءات المحاسبية مثل الربح ونسب التكلفـة، والتدابير السوق دليل على أن الأداء المتفوق إدارة المعرفة هو في الواقـع مؤشـرا للأداء من أسفل إلى أعلى خط السلطة.

وقام ماسـيناتي(Macinat , 2007) بدراسـة بعنـوان" The relationship between quality management systems and organizational performance in the Italian National Health Service بعنوان: العلاقة بين نظـم إدارة الجـودة والأداء التنظيمي في الاتحاد الايطالي لخدمة الصحة الوطني، وتهدف الدراسة إلـى تحديد العوامل الأساسية لنظم إدارة الجودة من مقدمي الرعاية الصحية وأثرها على الأداء التنظيمي، وشملت الدراسة (379) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى إن نتـائج

الأداء كان إيجابيا لمتغيرات إدارة الجودة، ولكن كان هناك عدم وجود علاقـة ذات دلالة إحصائية بين الأداء المالي وإدارة الجودة.

أما دراسة (Kaplan and Norton, 2005) والتي كانت بعنـوان مماثـل لعنوان دراستهما الأولى خاصة ببطاقة الأداء المتوازن عـام 1992، حيـث كـان عنوانهـا (The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance) وقد عاد الباحثان خلال هذه الدراسة بالتركيز على أهمية المقاييس بشكل عام في توجيه الأداء على اعتبار أن المقاييس الفعالة هـي المقـاييس التـي تتكامل مع العملية الإدارية بل تعتبر جزءاً رئيسياً منها. حيث أشار الباحثان إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعطي المدراء نظرة شاملة عن منظماتهم من خلال تركيزها على الأداء المالي والأداء التشغيلي في نفس الوقت من خلال أبعادها الأربعة علـى اعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن هي نموذج منبثق من رؤية وإستراتيجية الـشركة علاوة على أنه نظام رقابي.

وأجرى بوكلي ومنوكس(Buckley &Monks,2004) دراسـة بعنـوان(The Implications of Meta – Qualities for HR Role) وهدفت الدراسة إلـي اختبـار تصورات مديري الموارد البشرية من خلال الطرق التي تم تغيير المنافسة بينهم عبر المدى الزمني لعملية الإدارة التعليمية، والطرق التي استعملوا فيهـا هـذه المنافـسة ضمن حالات عملهم. وأشارت نتائج الدراسة إلـى أن أعلـى الـدرجات كانـت " للمهارات والقدرات الاجتماعية " و " المرونة العاطفية" وقد كان هناك زيـادة فـي تصورات المشاركين في هذين النوعين خلال فترة السنتين ، وقد تم الاسـتفادة مـن هذه الأدبية في بناء النموذج وصياغة الفرضيات المتعلقة بتنمية المهارات للأفـراد، ولكنها لم تتطرق إلي بقية المتغيرات الأخرى .

أما دراسة دوتش (Dutch,2004) فجاءت بعنـوان(Applying an Expanded Appropriateness of SHRM Contingency Perspective to Assess The practices) وهدفت الدراسة الى بيان العيوب في حقل إدارة الموارد البـشرية عـن طريق تجسير أفضل منظور وأفضل ممارسة، وأجريت الدراسة على (112) شركة صناعية أمريكية، حيث تخدم نتائج الدراسة في مستويات متعددة وتساعد في توضيح

منظور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المتنافسة المتمثلة بالإستراتيجية المنظمية والثقافة التنظيمية، والأعراف الصناعية التي تؤدي إلى تحسين الأداء في نظام الموارد البشرية وتحسين المخرجات التنظيمية. وقد تم الاستفادة من هذه الأدبية في بناء النموذج وصياغة الفرضيات المتعلقة بالحصة السوقية كمتغير تابع، حيث أجريت هذه الدراسة في بيئة مختلفة عن بيئة دراسة الباحث بالإضافة إلى أن المتغيرات المستقلة لها كانت تركز على الثقافة التنظيمية والإستراتيجية والأعراف الصناعية، وهي مختلفة عن المتغيرات المستقلة لدراسة الباحث.

وجاءت دراسة هيسلن (Heslin,2003) بعنوان(The Effect of Prior Appraisals Judgments and Implicit Person Their on performance) وهدفت إلى التعرف على الشخص الذي يحمل نظرية الشخص الضمنية واستجابة المديرين الإيجابية في تغيير سلوك الموظف عندما يتم إجراء تقييم الأداء.وبينت نتائج الدراسة أن هنالك تغيرا في أداء المستخدم، بالإضافة إلى توفير كميات ونوعيات أعلى من اقتراحات التحسين. وقد تم الاستفادة من هذه الأدبية في بناء النموذج وصياغة الفرضيات المتعلقة بتقييم أداء العاملين إلا أن هذه الأدبية اختلفت عن دراسة الباحث في عدم تغطيتها لمتغيرات تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين، وتدريب العاملين، وكذلك إغفالها لعنصري الكفاءة والفاعلية. .

أما دراسة لي(Li,2003) فجاءت بعنوان(The Relationship Between Human Resource Management Practices And Perceptions Of Orgamizational Performance Based On 1996-1997 National Organizations Survey (Nos) Data) وبينت نتائج الدراسة أن هنالك علاقات قوية بين اختيار العاملين وتدريبهم وأداء السوق، وأنه يوجد تأثير إيجابي بين إثراء العمل واختيار الموظفين على الأداء التنظيمي، في حين أن التفاعل بين التدريب واختيار العاملين له اثر إيجابي على أداء السوق وقد تم الاستفادة من هذه الأدبية في بناء النموذج وصياغة الفرضيات المتعلقة باختيار العاملين وتدريبهم، حيث اختلفت عن دراسة الباحث من خلال عدم أخذها متغيري تخطيط الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين بعين الاعتبار، بالإضافة إلى إغفالها لمتغيري الكفاءة والفاعلية .

أما دراسة مايكل وآخرون(Michael,et.al, 2001) فجاءت بعنوان(Direct and moderating effects of human capital on strategy performance in professional service firms: a resource based perspective) وركزت الدراسة على صناعة واحدة ذات موارد مهمة يمكن قياسها وتعريفها، باعتبار أن العنصر البشري هو أهم عناصرها، وتم اختيار العينة من مئة شركة، وبينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية بين رأس المال البشري وأداء الشركة، وأن هناك علاقة طردية بين قوة الشركة وأدائها. حيث تم الاستفادة من هذه الأدبية في بناء نموذج دراسة الباحث وصياغة الفرضيات المتعلقة بالأداء المؤسسي، حيث تشابهت دراسة الباحث مع هذه الأدبية باعتبارهما متغير الأداء المؤسسي متغيرا تابعا ولكنهما اختلفا في المتغيرات المستقلة.

أما دراسة (Fey, 2000) فجاءت بعنـوان(The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia) بعنوان" العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء" وهدفت الدراسة إلـى بحـث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء في (115) شركة تابعة مملوكة لشركات أجنبية في روسيا، وبالتحديد دور الاستثمار فـي تطـوير إدارة المـوارد البشرية في تحسين مستوى الأداء في هذه الشركات، وبينت نتائج الدراسـة وجـود علاقة قوية وإيجابية في ممارسات تطوير الموارد البشرية وأداء الشركات التابعـة، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة وتطوير الموظفين من جهـة، وأداء الشركة من جهة أخرى، ومن العوامل المعززة لهذه العلاقة الإيجابية شمولية التطوير، وعمل الفريق، واللامركزية، ووجود نظام الحوافز.

أما دراسة (McAllister, 1994) والتي كانت بعنوان (The Balanced Scorecard) بعنوان" بطاقة الأداء المتوازن" حيث أشار الباحث من خلالها إلى أن بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة يمكن أن تشكل مستقبلاً أحد أهـم عناصـر التقارير المالية الخارجية وذلك إذا ما تم النظر إلى المعلومات المفيـدة للأطـراف الخارجية والتي تحتويها أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كما أشار إلى أهمية معلومات بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للتقـارير القطاعيـة (Segment Reports) والتـي

تشكل مدار جدل حول مضمونها ومحتواها، وبالتالي فإن بطاقـة الأداء المتـوازن يمكن أن تشكل توجهاً جديداً نحو زيادة الإفصاح الخارجي الذي تقوم به الشركات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

ركزت معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية على أهمية تعقد إجراءات العمل، كما ركزت دراسة (العنيني، 1998) على دراسة تطوير وتبسيط الإجراءات الإدارية في الأجهزة الحكومية ذات العلاقة بالجمهور في ميناء جدة الإسلامي لكنها استخدمت أبعاد لتعقد إجراءات العمل تختلف عما استخدمته هذه الدراسة، والتي تم من خلاله قياس الأداء المؤسسي.

وما يميز هذه الدراسة أنها:

1. تناولها لمتغيرين مهمين ألا وهما تعقد إجراءات العمل والأداء المؤسسي.
2. قامت الدراسة الحالية بتحديد تعقد إجراءات العمـل مـن خـلال عـدد مـن المجالات لتعقد إجراءات العمل(قدم الإجراءات، والنماذج المستخدمة، ومـدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، طول الإجراءات، وغموض الإجراءات، والعلاقة بين الموظف والمراجع) و(الجانـب المـالي، وجانب الجمهور، وجانب عمليات التشغيل الداخلي، وجانب النمـو والـتعلم) كأبعاد للأداء المؤسسي.
3. قامت الدراسة الحالية بتحديد أثر تعقد إجراءات العمل على الأداء المؤسسي في مجتمع دراسة لم يسبق أن تم تناوله بالبحث وهو وزارة العدل في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة :

استندت الدراسة على المنهج الوصفي- التحليلي في تغطية متطلبات الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة فضلاً عن إجراء المسح المكتبي إزاء الطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، وإلى جانب ذلك تم اعتماد البحث التحليلي الميداني، لغرض جمع المعلومات عبر المسح الشامل واستخدام الاستبانة في ذلك، وتحليلها من خلال استخدام (SPSS) والطرق الإحصائية الأخرى، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (590) موظفاً، وفقاً للإحصاءات الرسمية الصادرة عن وزارة العدل في منطقة تبوك، وقد تم مسح شامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع عناصر المجتمع، فاسترجعت (397) استبانة ما نسبته (67.3%) من حجم مجتمع الدراسة ، وتم استبعاد (26) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (371) استبانة لتشكل ما نسبته (62.9%) من مجتمع الدراسة.

جدول رقم (1)

يوضح خصائص مجتمع الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل التعليمي	الثانوية العامة فما دون	60	%16.2
	دبلوم متوسط	98	%26.4
	بكالوريوس	191	%51.5
	دراسات عليا	22	%5.9
الحالة الاجتماعية	متزوج	281	%75.7
	أعزب	90	%24.3
العمر	30 سنة فأقل	74	%19.9
	31-40 سنة	137	%36.9
	41-50 سنة	106	%28.6
	51 سنة فأكثر	54	%14.6
الخبرة	5 سنوات فأقل	58	%15.6
	6-10 سنوات	84	%22.6
	11-15 سنة	143	%38.5
	16 سنة فأكثر	86	%23.2
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	17	%4.6
	نائب مدير إدارة	29	%7.8
	رئيس قسم	63	%17.0
	موظف	262	%70.6

يوضح الجدول رقم (1) أن أعلى نسبة لفئة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (51.5%)، تلاهم في ذلك حملة الدبلوم المتوسط بنسبة (26.4%)، ثم تلاهم فئة الثانوية العامة فما دون بنسبة (16.2%)، وأخيراً جاء حملة الدراسات العليا بنسبة (5.9%) وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة حملة الشهادة الجامعية الأولى من العاملين، وذلك لاهتمام وزارة العدل بحصول العاملين لديها على مؤهلات دراسية مرتفعة.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت فئة (31-40) سنة أعلى نسبة، حيث كانت نسبة هذه الفئة (36.9%) من مجتمع الدراسة، تلاها في ذلك الفئة (41-50 سنة) حيث كانت نسبتها (28.6%) من مجتمع الدراسة، ثم تلا ذلك الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة مقدارها (19.9%)، أما أقل فئة عمرية فكانت فئة (51 سنة

فأكثر)، حيث كانت نسبتها (14.6%) من مجتمع الدراسة.

أما فيما يخص متغير الحالة الاجتماعية، فقد كانت أعلى نسبة هي لفئة المتزوجين، حيث كانت النسبة (75.7%) من مجتمع الدراسة وهو أمر طبيعي إذا ما تم النظر إلى متغير العمر وربطه بمتغير الحالة الاجتماعية، أما الفئة الثانية فهي فئة غير المتزوجين بنسبة مقدارها (24.3%) من مجتمع الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (11-15) سنة، حيث بلغت هذه النسبة (38.5%)، وتلاها في ذلك فئة (16 سنة فأكثر) سنوات، حيث بلغت النسبة (23.2%)، ثم تلاها في ذلك فئة (6-10 سنوات) بنسبة (22.6%)، وكانت فئة (5 سنوات فأقل) هي أقل نسبة، حيث شكلت النسبة (15.6%) من مجتمع الدراسة.

أما متغير المستوى الوظيفي فقد شكلت فئة موظف أعلى نسبة من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، حيث كانت نسبتهم (70.6%) وجاءت فئة المديرين بنسبة (4.6%)، وهذا طبيعي جداً ويعكس الواقع فكلما ارتفعنا في الهيكل التنظيمي قلت نسبة المديرين.

3. 3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم تطوير استبانة أشتملت على ثلاثة أجزاء وفيما يلي وصفٌ للأجزاء التي غطتها الاستبانة:

1- **الجزء الأول:** متغيرات الدراسة الديمغرافية وهي(المؤهل التعليمي، والخبرة، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمسمى الوظيفي).
2- **الجزء الثاني:** ويتكون من (32) فقرة تقيس المتغير المستقل "تعقد إجراءات العمل"، وتم كذلك تصميم هذا الجزء بالاعتماد على دراسة (Sasso, 1986؛ العنيني، 1998؛ عصفور, 2007) ، ويتضمن سبعة مقاييس فرعية لقياس تعقد إجراءات العمل المتمثلة في:(قدم الإجراءات، والنماذج المستخدمة، ومدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وطول الإجراءات، وغموض الإجراءات، والعلاقة بين الموظف والمراجع).

2- **الجزء الثالث:** ويتكون من (17) فقرة تقيس المتغير التابع "الأداء المؤسسي" ويتضمن أربعة مقاييس فرعية لقياس الأداء المؤسسي المتمثلة في: (الجانب المالي، وجانب الجمهور، وجانب عمليات التشغيل الداخلي، وجانب النمو والتعلم). وتم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس على مقياس (ليكرت Likert) الخماسي الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات على النحو التالي:(تنطبق دائماً) ويمثل(5 درجات)، و(ينطبق غالباً) ويمثـل(4 درجات)، و(ينطبق أحياناً) ويمثل (3 درجات)، و(ينطبق نادراً) ويمثل (2 درجة)، (لا تنطبق أبداً) ويمثل (1 درجة).

الجدول (2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغير الفرعي	أرقام الفقرات
	طول الإجراءات	4-1
	غموض الإجراءات	8-5
	مدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة	13-9
تعقد إجراءات العمل	تدني كفاءة العاملين	19-14
	قدم الإجراءات	23-20
	النماذج المستخدمة	27-24
	العلاقة بين الموظف والمراجع	32-28
	الجانب المالي	36-33
الأداء المؤسسي	جانب النمو والتعلم	40-37
	جانب عمليات التشغيل الداخلي	44-41
	جانب الجمهور	49-45

3. 4 صدق الأداة :

لقد تم عرض الاستبانة على (9) محكمين من أسـاتذة الإدارة المختـصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مـدى صـدق فقـرات الاستبانة، وقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صـياغة بعـض الفقـرات، وإجـراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مـضامين الاسـتبانة فـي فقراتها.

5.3 ثبات الأداة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (25) عنصراً من خارج مجتمع الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بعد من أبعاد الدراسة ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3) الآتي:

جدول (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة

الرقم	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات	
			Test-Retest	Alpha
1	طول الإجراءات	4-1	0.87	0.85
2	غموض الإجراءات	8-5	0.84	0.82
3	مدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة	13-9	0.86	0.85
4	تدني كفاءة العاملين	19-14	0.85	0.84
5	قدم الإجراءات	23-20	0.88	0.87
6	النماذج المستخدمة	27-24	0.88	0.87
7	العلاقة بين الموظف والمراجع	32-28	0.89	0.88
1	الجانب المالي	36-33	0.89	0.86
2	جانب النمو والتعلم	40-37	0.87	0.85
3	جانب عمليات التشغيل الداخلي	44-41	0.91	0.88
4	جانب الجمهور	49-45	0.87	0.84

3. 6 المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.16). وفيما يلي عرض للأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم لكل سؤال وفرضية:

الإجابة عن السؤال الأول والثاني والثالث: مقياس الإحصاء الوصفي، (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومعرفة الأهمية النسبية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

الإجابة عن الفرضية الأولى: تم استخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)، واختبار التباين المسموح(Tolerance)؛ للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، واختبار معامل الالتواء (Skewness)، وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions). وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

الإجابة عن الفرضية الثانية والثالثة: تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق للمتغيرات الديموغرافية في تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات التابعة، تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
3.49 – 2.5	متوسط
1 - 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار أنه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (3.5) فأكثر فيكون مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً.

الإجابة على السؤال الأول: ما هو الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية؟

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية

تسلسل الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1-4	طول الإجراءات	3.38	0.69	4	متوسط
5-8	غموض الإجراءات	3.36	0.72	5	متوسط
9-13	مدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة	3.32	0.74	6	متوسط
14-19	تدني كفاءة العاملين	3.28	0.77	7	متوسط
20-23	قدم الإجراءات	3.45	0.71	2	متوسط
24-27	النماذج المستخدمة	3.47	0.63	1	متوسط
28-32	العلاقة بين الموظف والمراجع	3.43	0.66	3	متوسط
1-32	تعقد إجراءات العمل	3.38	0.59	-	متوسط

يظهر من الجدول (4) أن المتوسط العام لتصورات العاملين للأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري (0.59)، وقد احتلّ بعد (النماذج المستخدمة) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.47) وانحراف معياري (0.63)، في حين جاء بعد (تدني كفاءة العاملين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (0.77). ويفسر ذلك أن وضوح النماذج المستخدمة هي من أهم العوامل التي تخفف من حدة تعقد إجراءات العمل، حيث أنه عندما تكون النماذج المستخدمة والوسائل المساعدة بشكل واضح فإنها تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب، كما أن احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، والتخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل، كما تفسر هذه النتيجة أيضاً على أن الموظفين يرغبون في الحصول على قدر من السلطات والمهام، ودعم

وتأيد الإدارة، بحيث يشعر معها أن الإدارة تثق بقدراته، ورغبته في الحصول على قدر من التشجيع والثناء والتقدير على مجهوداته في العمل للحد من مظاهر تعقد إجراءات العمل.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين للأبعـاد المتـضمنة للأسـباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل في وزارة العدل في منطقة تبوك مـن المملكـة العربية السعودية وهي كما يلي:

1. طول الإجراءات:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات طول الإجراءات مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4.	أشعر بأن المعاملات تمر بعدة خطوات غير هامه	3.45	1.00	متوسط
3.	أشعر بأن المعاملات تمر على أكثر من قسم دون مبرر .	3.40	0.97	متوسط
1.	أشعر بأنه إنجاز المعاملات يأخذ وقتاً طويلاً.	3.36	1.01	متوسط
2.	أعتقد بأنه عدد كبير من الموظفين يتعاملون مع انجاز المعاملات.	3.30	1.02	متوسط
4-1	طول الإجراءات	3.38	0.69	متوسط

يظهر من الجدول (5) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لطول الإجراءات بوصفه سبباً من أسباب تعقد إجراءات العمل في وزارة العدل في منطقة تبوك جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري (0.69)، وقد احتلّت الفقرة (4) (أشعر بأن المعاملات تمر بعدة خطوات غير هامه) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.45) وانحراف معياري (1.00)، في حين جاءت الفقرة (2) (أعتقد بأنه عدد كبير من الموظفين يتعاملون مع انجاز المعاملات) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وانحراف معياري (1.02)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

2. غموض الإجراءات:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات غموض الإجراءات مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5.	إن إجراءات المعاملات المعمول بها في وزارتي تتسم بالغموض .	3.46	1.01	متوسط
6.	إن إجراءات المعاملات المعمول بها في وزارتي غير مفهومه للعاملين.	3.39	1.01	متوسط
8.	إن إجراءات المعاملات المعمول بها في وزارتي غير ملائمة للمراجعين .	3.31	1.00	متوسط
7.	إن إجراءات المعاملات المعمول بها في وزارتي غير واضحة للمراجعين.	3.26	1.03	متوسط
8-5	غموض الإجراءات	3.36	0.72	متوسط

يظهر من الجدول (6) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لغموض الإجراءات بوصفه سبباً من الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل في وزارة العدل في منطقة تبوك جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري (0.72)، وقد احتلّت الفقرة (5) (إن إجراءات المعاملات المعمول بها في وزارتي تتسم بالغموض) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري (1.01)، في حين جاءت الفقرة (7) (إن إجراءات المعاملات المعمول بها في وزارتي غير واضحة للمراجعين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وانحراف معياري (1.03)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

3. مدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات مدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.10	التكنولوجيا المتوفرة في وزارتي غير كافية لتسهيل عملية انجاز المعاملات	3.56	0.97	مرتفع
.9	لا تتوفر معلومات كافية لدى العاملين لانجاز المعاملات بفاعلية.	3.42	0.99	متوسط
.11	التجهيزات المكتبية المستخدمة في انجاز المعاملات غير كافية .	3.35	1.01	متوسط
.13	هنالك غياب الأدلة الإرشادية للازمة التي تبين طرق سير الإجراءات .	3.21	1.02	متوسط
.12	هنالك غياب للوحات الإرشادية في وزارتي التي تساعد المراجعين بالاسترشاد بها	3.06	1.04	متوسط
9-13	مدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة	3.32	0.74	متوسط

يظهر من الجدول (7) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لمدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة بوصفه سبباً من الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل في وزارة العدل في منطقة تبوك جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.32) وانحراف معياري (0.74)، وقد احتلّت الفقرة (10) (التكنولوجيا المتوفرة في وزارتي غير كافية لتسهيل عملية انجاز المعاملات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (0.97)، في حين جاءت الفقرة (7) (هنالك غياب للوحات الإرشادية في وزارتي التي تساعد المراجعين بالاسترشاد بها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري (1.04).

4. تدني كفاءة العاملين:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات تدني كفاءة العاملين مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.15	لا تهتم الإدارة العليا بتطوير مهارات العاملين في انجاز المعاملات عن طريق الدورات التدريبية.	3.37	0.99	متوسط
.16	الموظفون العاملون على انجاز المعاملات تنقصهم القدرة على تبسيط الإجراءات	3.33	1.01	متوسط
.17	يتقيد العاملون في وزارتي على انجاز المعاملات في وزارتي بجوهر التعليمات لا بروح التعليمات .	3.29	0.98	متوسط
.19	يجهل العاملين في وزارتي التعليمات التي تنظم الإجراءات مما يؤخر معاملات المواطنين.	3.27	1.02	متوسط
.18	يوجد في وزارتي نقص في عدد الموظفين لانجاز معاملات المواطنين	3.25	1.03	متوسط
.14	الموظفون الذين يتعاطون مع انجاز المعاملات ذو كفاءة متدنية.	3.19	1.04	متوسط
19-14	تدني كفاءة العاملين	3.28	0.77	متوسط

يظهر من الجدول (8) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لمدى توفر كفاءة العاملين بوصفه سبباً من الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل في وزارة العدل في منطقة تبوك جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (0.77)، وقد احتلّت الفقرة (15) (لا تهتم الإدارة العليا بتطوير مهارات العاملين في انجاز المعاملات عن طريق الدورات التدريبية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف معياري (0.99)، في حين جاءت الفقرة (14) (الموظفون الذين يتعاطون مع انجاز المعاملات ذو كفاءة متدنية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وانحراف معياري (1.04).

5. قدم الإجراءات:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات قدم الإجراءات مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.21	معظم الإجراءات المعمول بها في وزارتي قديمه.	3.51	0.96	مرتفع
.23	الإجراءات المعمول بها في وزارتي لا تواكب التغيرات في التكنولوجيا المستخدمة في البيئة الخارجية.	3.50	1.00	مرتفع
.22	الإجراءات المعمول بها في وزارتي لا تواكب التطورات في الهياكل التنظيمية.	3.46	1.04	متوسط
.20	الإدارة العليا لا تقوم بمراجعة دوريه للإجراءات المعمول بها في وزارتي .	3.32	1.03	متوسط
20-23	قدم الإجراءات	3.45	0.71	متوسط

يظهر من الجدول (9) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لقدم الإجراءات بوصفه سبباً من الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل في وزارة العدل في منطقة تبوك جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري (0.71)، وقد احتلّت الفقرة (21) (معظم الإجراءات المعمول بها في وزارتي قديمه) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.51) وانحراف معياري (0.96)، في حين جاءت الفقرة (20) (الإدارة العليا لا تقوم بمراجعة دوريه للإجراءات المعمول بها في وزارتي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وانحراف معياري (1.03).

6. النماذج المستخدمة:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات النماذج المستخدمة مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.27	يجهل المواطن كيفية استخدام هذه النماذج لانجاز معاملاته.	3.56	0.95	مرتفع
.25	تتسم بعض النماذج المستخدمة في انجاز المعاملات بوزارتي بأنها غير ضرورية.	3.53	0.99	مرتفع
.24	تتسم بعض النماذج المستخدمة في انجاز المعاملات بوزارتي بالصعوبة.	3.47	0.98	متوسط
.26	تتسم بعض النماذج المستخدمة في انجاز المعاملات بكثير من العيوب نقاط الضعف.	3.33	1.03	متوسط
27-24	النماذج المستخدمة	3.47	0.63	متوسط

يظهر من الجدول (10) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين للنماذج المستخدمة بوصفه سبباً من الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل في وزارة العدل في منطقة تبوك جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري (0.63)، وقد احتلّت الفقرة (27) (يجهل المواطن كيفية استخدام هذه النماذج لانجاز معاملاته) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (0.95)، في حين جاءت الفقرة (26) (تتسم بعض النماذج المستخدمة في انجاز المعاملات بكثير من العيوب نقاط الضعف) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (1.03).

7. العلاقة بين الموظف والمراجع:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات العلاقة بين الموظف والمراجع مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
28.	التعامل من قبل العاملين مع المراجعين لانجاز معاملتهم تتسم باللامبلاه.	3.47	0.98	متوسط
29.	لا يهتم العاملين في وزارتي بسرعة انجاز معاملات المواطنين.	3.45	1.01	متوسط
30.	تصميم مكاتب العاملين وترتيبها تعتبر عائق لتنقلات المراجعين لانجاز معاملتهم.	3.43	0.96	متوسط
31.	العلاقة الشخصية بين الموظفين والمراجعين تلعب دور سلبياً في انجاز المعاملات.	3.41	0.99	متوسط
32.	أماكن الانتظار في وزارتي للمواطنين غير ملائمة (نظافة – تهوية).	3.39	1.03	متوسط
28-32	العلاقة بين الموظف والمراجع	3.43	0.66	متوسط

يظهر من الجدول (11) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين للعلاقة بين الموظف والمراجع بوصفه سبباً من الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل في وزارة العدل في منطقة تبوك جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري (0.66)، وقد احتلّت الفقرة (28) (التعامل من قبل العاملين مع المراجعين لانجاز معاملتهم تتسم باللامبلاه) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.47) وانحراف معياري (0.98)، في حين جاءت الفقرة (32) (أماكن الانتظار في وزارتي للمواطنين غير ملائمة (نظافة – تهوية)) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري (1.03).

الإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية؟

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن مستوى الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية

تسلسل الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
33-36	الجانب المالي	3.72	0.53	2	مرتفع
37-40	جانب النمو والتعلم	3.69	0.55	3	مرتفع
41-44	جانب عمليات التشغيل الداخلي	3.64	0.56	4	مرتفع
45-49	جانب الجمهور	3.81	0.52	1	مرتفع
33-49	الأداء المؤسسي	3.71	0.51	-	مرتفع

يظهر من الجدول (12) أن المتوسط العام لتصورات العاملين مستوى الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.51)، وقد احتلّ بعد (جانب الجمهور) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.52)، في حين جاء بعد (جانب عمليات التشغيل الداخلي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.56). وهذا يعكس توجه الوزارة للاهتمام بالأداء المؤسسي كونها ذات جاهزية عاليه للتعامل مع المواطنين وترعى اهتماماتهم من خلال رسم الرؤية الإستراتيجية المشتركة والعمل بروح الفريق والمشاركة وبناء نظام التشغيل الداخلي، وتقديم خدمات أساسيه وذات صبغه حيوية للمراجعين, هذا فضلا عن أن تدني مستوى الخدمات فيها يمس بحياة المواطنين ويولد ضغطا عليها, كما يعكس حقيقة أن العاملين هم من ذوي الخبرات الطويلة والقادرة على كسب ثقة المراجعين, وهم قادرين على برمجة أعمالهم بالطريقة التي تفي باحتياجاتهم.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين للأبعاد المتضمنة لمستوى الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية وهي كما يلي:

1. الجانب المالي:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات الجانب المالي مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
34.	يركز الجانب المالي إلى متابعة الالتزام بالقوانين والتشريعات المالية المنصوص عليها في الدائرة.	3.87	0.93	مرتفع
36.	يركز الجانب المالي الإفصاح عن التقـارير الماليـة الهامـة والجوهرية المتعلقة بأعمال الدائرة.	3.71	0.97	مرتفع
35.	يركز الجانب المالي إلى مقارنة الانجاز الفعلي مع المعـايير الموضوعة.	3.68	0.99	مرتفع
33.	يهدف الجانب المالي إلى تشجيع العاملين على إتباع السلوكيات التي تخدم مصلحة الدائرة.	3.60	0.98	مرتفع
33-36	الجانب المالي	3.72	0.53	مرتفع

يظهر من الجدول (13) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين للجانب المالي بوصفه بعد من أبعاد الأداء المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري (0.53)، وقد احتلّت الفقرة (34) (يركز الجانب المالي إلى متابعة الالتزام بالقوانين والتشريعات المالية المنصوص عليها في الدائرة) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.93)، في حين جاءت الفقرة (33) (يهدف الجانب المالي إلى تشجيع العاملين على إتباع السلوكيات التي تخدم مصلحة الدائرة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري (0.98)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

2. جانب النمو والتعلم:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات جانب النمو والتعلم مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
38.	تركز دائرتي على تنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها باستمرار.	3.82	0.91	مرتفع
37.	تعتمد دائرتي على الأسس العلمية لحل المشكلات التي تواجهها.	3.71	0.94	مرتفع
40.	تواكب دائرتي باستمرار التحديث التكنولوجي والأتمتة.	3.64	0.92	مرتفع
39.	تهتم دائرتي باستمرار بالأفكار الجديدة التي تخدم تطوير العمل.	3.59	0.99	مرتفع
37-40	جانب النمو والتعلم	3.69	0.55	مرتفع

يظهر من الجدول (14) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لجانب النمو والتعلم بوصفه بعد من أبعاد الأداء المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.55)، وقد احتلّت الفقرة (38) (تركز دائرتي على تنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها باستمرار) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.91)، في حين جاءت الفقرة (39) (تهتم دائرتي باستمرار بالأفكار الجديدة التي تخدم تطوير العمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.99)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

3. جانب عمليات التشغيل الداخلي:

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات جانب عمليات التشغيل الداخلي مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.43	تركز دائرتي في العمليات الداخلية علي تحقيق الأهداف بتميز	3.74	0.96	مرتفع
.44	هنالك اهتمام بمشاكل المراجعين والعمل على إيجاد الحلول لها.	3.65	0.99	مرتفع
.41	تركز دائرتي على إتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة	3.61	0.98	مرتفع
.42	تهتم دائرتي بمفاهيم القيادة وأساليبها الحديثة	3.56	1.00	مرتفع
41-44	جانب عمليات التشغيل الداخلي	3.64	0.56	مرتفع

يظهر من الجدول (15) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لجانب عمليات التشغيل الداخلي بوصفه بعد من أبعاد الأداء المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.56)، وقد احتلّت الفقرة (43) (دائرتي في العمليات الداخلية علي تحقيق الأهداف بتميز) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.96)، في حين جاءت الفقرة (43) (تهتم دائرتي بمفاهيم القيادة وأساليبها الحديثة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (1.00)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

4. جانب الجمهور:

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات جانب عمليات التشغيل الداخلي مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
48.	تعتمد منظمتي على رأي متلقي الخدمة(الجمهور) كأولوية لأداء لأعمالها	4.01	0.88	مرتفع
45.	تعمل منظمتي على المحافظة على السمعة والعلاقة الايجابية مع الجمهور	3.92	0.91	مرتفع
47.	تضع منظمتي برامج في المسؤولية الاجتماعية والبيئية في منطقة العمل لتحقيق رضا الجمهور	3.76	0.93	مرتفع
49.	توجد في منظمتي وحدة لدراسة متطلبات وشكاوى الجمهور تقوم بدراسة حاجات ورغبات وانتقادات الجمهور	3.75	0.92	مرتفع
46.	تركز منظمتي على الوفاء بالجودة لتحقيق مطالب الجمهور	3.63	0.96	مرتفع
45-49	جانب الجمهور	3.81	0.52	مرتفع

يظهر من الجدول (16) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لجانب الجمهور بوصفه بعد من أبعاد الأداء المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.52)، وقد احتلّت الفقرة (48) (تعتمد منظمتي على رأي متلقي الخدمة(الجمهور) كأولوية لأداء لأعمالها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.88)، في حين جاءت الفقرة (46) (تركز منظمتي على الوفاء بالجودة لتحقيق مطالب الجمهور) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.96)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

الإجابة على السؤال الثالث: هل هنالك علاقة ارتباطية بين الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل والأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل والأداء المؤسسي.

جدول (17)

يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل والأداء المؤسسي، على مستوى كل بعد وعلى البعد الكلي.

الأبعاد المستقلة / الأبعاد التابعة	الجانب المالي	جانب النمو والتعلم	جانب عمليات التشغيل الداخلي	جانب الجمهور	الأداء المؤسسي
طول الإجراءات	-0.38*	-0.44*	-0.32*	-0.35*	-0.43*
غموض الإجراءات	-0.46*	-0.42*	-0.43*	-0.39*	-0.49*
مدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة	-0.45*	-0.34*	-0.34*	-0.30*	-0.42*
تدني كفاءة العاملين	-0.39*	-0.32*	-0.31*	-0.29*	-0.38*
قدم الإجراءات	-0.52*	-0.38*	-0.37*	-0.34*	-0.47*
النماذج المستخدمة	-0.38*	-0.42*	-0.40*	-0.35*	-0.45*
العلاقة بين الموظف والمراجع	-0.51*	-0.44*	-0.47*	-0.45*	-0.54*
تعقد إجراءات العمل	-0.695*	-0.616*	-0.591*	-0.553*	-0.703*

* دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (17)، بأن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وهي سلبية بين المتغيرات المستقلة للأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل والأداء المؤسسي كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل والأداء المؤسسي ككل (-0.703)، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الجانب المالي) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(-0.695) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع(جانب الجمهور) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية (-0.553).

4. 2 اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة(10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من(0.05)، وتم أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن(1). والجدول رقم(18) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم(18)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
طول الإجراءات	1.316	0.760	0.625
غموض الإجراءات	1.556	0.643	0.624
مدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة	1.277	0.783	0.616
تدني كفاءة العاملين	1.267	0.790	0.781
قدم الإجراءات	1.421	0.704	0.786
النماذج المستخدمة	1.289	0.776	0.546
العلاقة بين الموظف والمراجع	1.366	0.732	0.445

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين(1.267- 1.556)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(0.643- 0.790)، وهي أكبر من(0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة(Multicollinearity)، وقد تم التأكد من البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء(Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1)، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدة.

جدول (19)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الأداء المؤسسي	الانحدار	(7، 363)	0.518	63.824	9.118	*55.64	0.000
	الخطأ			59.480	0.164		
الجانب المالي	الانحدار	(7، 363)	0.502	91.743	13.106	*52.26	0.000
	الخطأ			91.041	0.251		
النمو والتعليم	الانحدار	(7، 363)	0.414	65.626	9.375	*36.63	0.000
	الخطأ			92.905	0.256		
عمليات التشغيل الداخلي	الانحدار	(7، 363)	0.376	58.200	8.314	*31.29	0.000
	الخطأ			96.452	0.266		
الجمهور	الانحدار	(7، 363)	0.335	49.893	7.128	*26.08	0.000
	الخطأ			99.195	0.273		

* دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (19) صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، ونظـراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (7، 363)، حيث إن أسباب تعقد إجراءات العمل تفسر (51.8%) من التباين في بعد (الأداء المؤسسي)، كما تُفسر أيضاً (50.2%) من التبـاين فـي بعد(الجانب المالي)، وتُفسر أيضاً (41.4%) من التباين في بعد(النمـو والتعلـيم)، وفسرت أسباب تعقد إجراءات العمل (37.6%) من التباين فـي بعـد (عمليـات التشغيل الداخلي)، كما تُفسر أيضاً (33.5%) من التباين في بعد (الجمهور)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أسباب تعقد إجراءات العمل في تفسير الأبعاد التابعـة لـلأداء المؤسسي. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أسباب تعقد إجراءات العمل في الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية

تعقد إجراءات العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
طول الإجراءات	0.097-	0.022	0.184-	*4.392-	0.000
غموض الإجراءات	0.059-	0.019	0.140-	*3.081-	0.002
مدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة	0.054-	0.019	0.121-	*2.925-	0.004
تدني كفاءة العاملين	0.038-	0.017	0.094-	**2.303-	0.022
قدم الإجراءات	0.052-	0.020	0.118-	*2.710-	0.007
النماذج المستخدمة	0.094-	0.020	0.201-	*4.855-	0.000
العلاقة بين الموظف والمراجع	0.141-	0.023	0.262-	*6.155-	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (20)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (طول الإجراءات، وغموض الإجراءات، ومدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وقدم الإجراءات، والنماذج المستخدمة، والعلاقة بين الموظف والمراجع) هي أكثر أسباب تعقد إجراءات العمل تأثيراً في الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (-4.392، -3.081، -2.925، -2.7410، -4.855، -6.155) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). ويلاحظ كذلك أن المتغير المستقل(تدني كفاءة العاملين) له تأثير في الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل (Beta) (0.094) وقيمة (t) المحسوبة له والبالغة (-2.303) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتعقد إجراءات العمل(قدم الإجراءات، والنماذج المستخدمة، ومدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وطول الإجراءات، وغموض الإجراءات، والعلاقة بين الموظف والمراجع) في الأداء المؤسسي.

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالأداء المؤسسي من خلال أسباب تعقد إجراءات العمل كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 التراكمي	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العلاقة بين الموظف والمراجع	0.287	*6.45	0.000
النماذج المستخدمة	0.387	*5.25	0.000
طول الإجراءات	0.437	*4.60	0.000
غموض الإجراءات	0.479	*3.70	0.000
مدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة	0.492	*3.22	0.000
قدم الإجراءات	0.502	*3.03	0.001
تدني كفاءة العاملين	0.518	*2.89	0.004

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر تعقد إجراءات العمل في الأداء المؤسسي، كما يتضح من الجدول (21) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العلاقة بين الموظف والمراجع قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (28.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير النماذج المستخدمة، حيث فسر مع متغير العلاقة بين الموظف والمراجع (38.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير طول الإجراءات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (43.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير غموض الإجراءات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل خامساً متغير مدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (49.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل سادساً متغير قدم الإجراءات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (50.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تدني كفاءة العاملين؛ حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (51.8%) من التباين في الأداء المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً.

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لتعقد إجراءات العمل(قدم الإجراءات، والنماذج المستخدمة، ومـدى تـوفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وطـول الإجـراءات، وغموض الإجراءات، والعلاقة بين الموظف والمراجع في الجانـب المـالي بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أسباب تعقد إجراءات العمل في الجانب المالي بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي

تعقد إجراءات العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
طول الإجراءات	0.065-	0.027	0.100-	**2.362-	0.019
غموض الإجراءات	0.050-	0.024	0.097-	**2.101-	0.036
مدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة	0.108-	0.023	0.198-	*4.732-	0.000
تدني كفاءة العاملين	0.060-	0.021	0.121-	*2.904-	0.004
قدم الإجراءات	0.161-	0.025	0.234-	*5.307-	0.000
النماذج المستخدمة	0.061-	0.024	0.107-	**2.541-	0.011
العلاقة بين الموظف والمراجع	0.151-	0.028	0.231-	*5.330-	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (22)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (مدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وقدم الإجراءات، والعلاقة بين الموظف والمراجع) هي أكثر أسباب تعقد إجراءات العمل تأثيراً في الجانب المالي بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (-4.732، -2.904، -5.307، -5.330) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

ويلاحظ كذلك أن المتغيرات المستقلة(طول الإجراءات، وغموض الإجراءات، والنماذج المستخدمة) له تأثير في الجانب المالي بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيم معامل (Beta) (-0.100، -0.097، -0.107) وقيم (t) المحسوبة لها (-2.362، -2.101، -2.541) على التوالي، وهي قيم معنوية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتعقد إجراءات العمل(قدم الإجراءات، والنماذج المستخدمة، ومدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وطول الإجراءات، وغموض الإجراءات، والعلاقة بين الموظف والمراجع) في الجانب المالي بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالجانب المالي من خلال أسباب تعقد إجراءات العمل كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 التراكمي	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العلاقة بين الموظف والمراجع	0.273	*5.84	0.000
قدم الإجراءات	0.384	*5.62	0.000
مدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة	0.445	*5.10	0.000
تدني كفاءة العاملين	0.471	*3.48	0.000
النماذج المستخدمة	0.480	*2.97	0.000
طول الإجراءات	0.488	*2.74	0.006
غموض الإجراءات	0.502	*2.53	0.012

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر تعقد إجراءات العمل في الجانب المالي بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي، كما يتضح من الجدول (23) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العلاقة بين الموظف والمراجع قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (27.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير قدم الإجراءات، حيث فسر مع متغير العلاقة بين الموظف والمراجع (38.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير مدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (44.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تدني كفاءة العاملين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل خامساً

متغير النماذج المستخدمة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48%) من التباين في المتغير التابع، ودخل سادساً متغير طول الإجراءات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير غموض الإجراءات؛ حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (50.2%) من التباين في الجانب المالي بوصفه متغيراً تابعاً.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتعقد إجراءات العمل(قدم الإجراءات، والنماذج المستخدمة، ومدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وطول الإجراءات، وغموض الإجراءات، والعلاقة بين الموظف والمراجع) في جانب النمو والتعليم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أسباب تعقد إجراءات العمل في جانب النمو والتعليم بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي

تعقد إجراءات العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
طول الإجراءات	-0.159	0.028	-0.264	-5.735*	0.000
غموض الإجراءات	-0.052	0.024	-0.109	-2.170**	0.031
مدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة	-0.035	0.023	-0.069	-1.519***	0.130
تدني كفاءة العاملين	-0.030	0.021	-0.070	-1.546***	0.123
قدم الإجراءات	-0.032	0.025	-0.061	-1.282***	0.201
النماذج المستخدمة	-0.126	0.024	-0.236	-5.170*	0.000
العلاقة بين الموظف والمراجع	-0.116	0.029	-0189	-4.025*	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (24)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (طول الإجراءات، والنماذج المستخدمة، والعلاقة بين الموظف والمراجع)، هي أكثر أسباب تعقد إجراءات العمل تأثيراً في جانب النمو والتعليم بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (-5.735، -5.170، -4.025) على التوالي، وهي قيم معنوية عند

مستوى دلالة (α ≤0.01).

ويلاحظ كذلك أن المتغير المستقل(غموض الإجراءات) له تأثير في جانب النمو والتعليم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل (Beta) (0.109) وقيمة (t) المحسوبة لها (-2.170)، وهـي قيـم معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.05).

ويلاحظ كذلك أن المتغيرات المستقلة (مدى تـوفر المعلومـات والوسـائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وقدم الإجراءات) ليس لها تأثير في جانـب النمـو والتعليم كبعـد من أبعـاد الأداء المؤسسي، حيـث بلغت قيـم (t) المحسوبة لهـا (-1.519، -1.546، -1.282) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة(1.96) عنـد مستوى دلالة (α ≤ 0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتعقد إجراءات العمـل(طـول الإجـراءات، والنمـاذج المـستخدمة، وغمـوض الإجراءات، والعلاقة بين الموظف والمراجع) في جانب النمو والتعليم كبعـد مـن أبعاد الأداء المؤسسي. وقبول الفرضية الصفرية فيما يتعلق بمتغيرات (مدى تـوفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وقدم الإجراءات) في جانـب النمو والتعليم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بجانب النمو والتعليم من خلال أسباب تعقد إجراءات العمل كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 التراكمي	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
طول الإجراءات	0.194	*6.534	0.000
النماذج المستخدمة	0.310	*5.879	0.000
العلاقة بين الموظف والمراجع	0.378	*3.402	0.000
غموض الإجراءات	0.396	*2.89	0.009

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(0.05≥ α)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر تعقد إجراءات العمل في جانب النمو والتعليم كبعد من

أبعاد الأداء المؤسسي، كما يتضح من الجدول (25) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير طول الإجراءات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (19.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير النماذج المستخدمة، حيث فسر مع متغير طول الإجراءات(31%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير العلاقة بين الموظف والمراجع، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (37.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير غموض الإجراءات؛ حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (39.6%) من التباين في جانب النمو والتعليم بوصفه متغيراً تابعاً. في حين لم يظهر متغيرات (مدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، تدني كفاءة العاملين، قدم الإجراءات) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (جانب النمو والتعليم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي).

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتعقد إجراءات العمل(قدم الإجراءات، والنماذج المستخدمة، ومدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وطول الإجراءات، وغموض الإجراءات، والعلاقة بين الموظف والمراجع) في جانب عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أسباب تعقد إجراءات العمل في جانب عمليات التشغيل الداخلي بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي

تعقد إجراءات العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
طول الإجراءات	0.065-	0.026	0.110-	**2.310-	0.021
غموض الإجراءات	0.071-	0.025	0.171-	*3.310-	0.001
مدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة	0.043-	0.024	0.086-	***1.836-	0.067
تدني كفاءة العاملين	0.032-	0.021	0.070-	***1.509-	0.132
قدم الإجراءات	0.026-	0.025	0.051-	***1.037-	0.300
النماذج المستخدمة	0.107-	0.025	0.204-	*4.326-	0.000
العلاقة بين الموظف والمراجع	0.147-	0.029	0.244-	*5.042-	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (26)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (غموض الإجراءات، والنماذج المستخدمة، والعلاقة بين الموظف والمراجع)، هي أكثر أسباب تعقد إجراءات العمل تأثيراً في جانب عمليات التشغيل الداخلي بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (-3.310، -4.326، -5.042) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

ويلاحظ كذلك أن المتغير المستقل (طول الإجراءات) له تأثير في جانب عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل (Beta) (0.110) وقيمة (t) المحسوبة لها (-2.310)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويلاحظ كذلك أن المتغيرات المستقلة (مدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وقدم الإجراءات) ليس لها تأثير في جانب عمليات التشغيل الداخلـي كبعد من أبعـاد الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيـم (t) المحسوبـة لها (-1.836، -1.509، -1.307) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة(1.96) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتعقد إجراءات العمل(طول الإجراءات، والنماذج المستخدمة، وغموض الإجراءات، والعلاقة بين الموظف والمراجع) في جانب عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي. وقبول الفرضية الصفرية فيما يتعلق بمتغيرات (مدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وقدم الإجراءات) في جانب عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بجانب عمليات التشغيل الداخلي من خلال أسباب تعقد إجراءات العمل كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 التراكمي	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العلاقة بين الموظف والمراجع	0.299	5.313*	0.000
النماذج المستخدمة	0.342	4.142*	0.000
غموض الإجراءات	0.356	5.008*	0.000
طول الإجراءات	0.361	2.602*	0.010

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر تعقد إجراءات العمل في جانب عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي، كما يتضح من الجدول (27) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العلاقة بين الموظف والمراجع قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (29.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير النماذج المستخدمة، حيث فسر مع متغير العلاقة بين الموظف والمراجع (34.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير غموض الإجراءات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (35.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير طول الإجراءات؛ حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (36.1%) من التباين في جانب عمليات التشغيل الداخلي بوصفه متغيراً تابعاً. في حين لم يظهر متغيرات (مدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، تدني كفاءة العاملين، قدم الإجراءات) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (جانب عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي).

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتعقد إجراءات العمل(قدم الإجراءات، والنماذج المستخدمة، ومدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وطول الإجراءات،

وغموض الإجراءات، والعلاقة بين الموظف والمراجع) في جانب الجمهـور كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أسباب تعقد إجراءات العمل في جانب الجمهور بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي

تعقد إجراءات العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
طول الإجراءات	0.101-	0.029	0.173-	*3.514-	0.000
غموض الإجراءات	0.053-	0.025	0.116-	**2.166-	0.031
مدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة	0.030-	0.024	0.060-	***1.246-	0.214
تدني كفاءة العاملين	0.029-	0.022	0.066-	***1.368-	0.172
قدم الإجراءات	0.027-	0.026	0.053-	**1.045-	0.297
النماذج المستخدمة	0.083-	0.025	0.162-	*3.335-	0.001
العلاقة بين الموظف والمراجع	0.151-	0.030	0.255-	*5.092-	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (28)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (طول الإجراءات، والنماذج المستخدمة، والعلاقة بين الموظف والمراجع)، هي أكثر أسباب تعقد إجراءات العمل تأثيراً في جانب الجمهور بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (-3.514، -3.335، -5.092) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

ويلاحظ كذلك أن المتغير المستقل (غموض الإجراءات) له تأثير في جانب الجمهور كبعد من أبعـاد الأداء المؤسسي، حيث بلغـت قيمـة معامـل (Beta) (-0.116) وقيمة (t) المحسوبة لها (-2.166)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويلاحظ كذلك أن المتغيرات المستقلة (مدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وقدم الإجراءات) ليس لها تأثير في الجمهور كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة لها (1.246، 1.368، 1.045) وهي

أقل من قيمتها الجدولية البالغة(1.96) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتعقد إجراءات العمل(طول الإجراءات، والنماذج المستخدمة، وغموض الإجراءات، والعلاقة بين الموظف والمراجع) في جانب الجمهور كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي. وقبول الفرضية الصفرية فيما يتعلق بمتغيرات (مدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، وتدني كفاءة العاملين، وقدم الإجراءات) في جانب الجمهور كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بجانب الجمهور من خلال أسباب تعقد إجراءات العمل كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 التراكمي	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العلاقة بين الموظف والمراجع	0.204	*5.653	0.000
طول الإجراءات	0.265	*4.162	0.000
النماذج المستخدمة	0.300	*4.075	0.000
غموض الإجراءات	0.318	*3.241	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر تعقد إجراءات العمل في جانب الجمهور كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي، كما يتضح من الجدول (29) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العلاقة بين الموظف والمراجع قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (20.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير طول الإجراءات، حيث فسر مع متغير العلاقة بين الموظف والمراجع (26.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير النماذج المستخدمة، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (30%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير غموض الإجراءات؛ حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (31.8%) من

التباين في جانب الجمهور بوصفه متغيراً تابعاً. في حين لم يظهر متغيرات (مدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، تدني كفاءة العاملين، قدم الإجراءات) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (جانب الجمهور كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الديموغرافية(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) تصورات أفراد العينة للأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي) وتطبيق اختبار شيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق، وتم أيضاً استخدام اختبار ت (T.test) لتصورات المبحوثين نحو (الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل) تبعاً للحالة الاجتماعية:

الجدول (30)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين للأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	(3، 367)	81.309	27.03	*18.72	0.000
	داخل المجموعات		105.085	0.286		
الخبرة	بين المجموعات	(3، 367)	4.303	1.434	**3.458	0.016
	داخل المجموعات		182.091	0.496		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	(3، 367)	36.953	12.318	*36.184	0.000
	داخل المجموعات		149.441	0.407		
العمر	بين المجموعات	(3، 367)	8.344	2.781	*5.131	0.000
	داخل المجموعات		178.050	0.485		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (30) للفروقات في أسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل، حيث وجدت أن (F=18.72) ومستوى الدلالة (α =0.000)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)، ما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول (31) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير إدارة)، والمستوى الوظيفي (موظف) ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (موظف)، وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (موظف)، والمستوى الوظيفي (نائب مدير إدارة)، ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (موظف). وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم)، والمستوى الوظيفي (مدير إدارة)، ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم). وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم)، والمستوى الوظيفي (نائب مدير إدارة)، ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم).

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل حسب متغير المستوى الوظيفي

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير إدارة	نائب مدير إدارة	رئيس قسم	موظف
مدير إدارة	3.14	-	-	*0.37	*0.43
نائب مدير إدارة	3.24	-	-	*0.27	*0.33
رئيس قسم	3.51	-	-	-	-
موظف	3.57	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ((α ≤ 0.05)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأسباب المؤدية إلى تعقـد إجـراءات العمل تبعاً لمتغير الخبرة:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (30) للفروقات في الأسباب المؤدية إلـى تعقد إجراءات العمل تبعاً لمتغير الخبرة، أنه توجد فـروق ذات دلالـه إحـصائية لمتغير الخبرة في الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمـل حيـث وجـدت أن (F=3.458) ومستوى الدلالة(0.016 =α) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالـة (α ≤ 0.05)، ما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتـائج اختبار شيفه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول (32) أن هنالـك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر)، وفئـة الخبرة (5 سنوات فأقل)، ولصالح ذوي سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل)، وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائيـة بين ذوي سنوات الخبـرة (16 سنة فأكثر)، وفئـة الخبـرة (6-10 سنوات)، ولصالح ذوي سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل).

الجدول رقم (32)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.53	-	-	-	-
6-10 سنوات	3.34	-	-	-	-
11-15 سنة	3.29	0.25*	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.28	0.24*	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤ 0.05)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأسباب المؤدية إلى تعقد إجـراءات العمل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (30) للفروقات في الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أنـه توجـد فـروق ذات دلالـه إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في الأسباب المؤدية إلى تعقد إجـراءات العمـل، حيث وجدت أن (F=36.148) ومستوى الدلالة (0.000 =α) وهذه النتيجة معنوية

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، ما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه (Scheffe, Test) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (33) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (الثانوية العامة فما دون)، والمؤهل (دراسات عليا)، ولصالح ذوي المؤهل العلمي (الثانوية العامة فما دون). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس)، والمؤهل (الثانوية العامة فما دون)، ولصالح ذوي المؤهل العلمي (الثانوية العامة فما دون). وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا)، والمؤهل (دبلوم متوسط)، ولصالح ذوي المؤهل العلمي (دبلوم متوسط). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) والمؤهل (دبلوم متوسط) ولصالح ذوي المؤهل العلمي (دبلوم متوسط).

الجدول رقم (33)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

للأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الثانوية العامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
الثانوية العامة فما دون	3.71	-	-	-	-
دبلوم متوسط	3.54	-	-	-	-
بكالوريوس	3.18	0.53	*0.36	-	-
دراسات عليا	3.01	*0.70	*0.53	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل تبعاً لمتغير العمر:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (30) للفروقات في الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل تبعاً لمتغير العمر، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل حيث وجدت أن ($F=5.131$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، ما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج

اختبار شيفه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (34) أن هنالـك فروقاً ذات دلالة إحصائيـة بين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، والفئـة العمريـة (30 سنة فأقل)، ولصالح ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالـك فروقـاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر) والفئة العمريـة (31-40 سـنة) ولصالح ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بـين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، والفئة العمريـة (41-50 سـنة)، ولـصالح ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر).

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31- 40 سنة	41- 50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.05	-	-	-	*0.53
31- 40 سنة	3.23	-	-	-	*0.35
41- 50 سنة	3.24	-	-	-	*0.34
51 سنة فأكثر	3.58	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأسباب المؤدية إلى تعقـد إجـراءات العمل تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (35) إلى أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو (الأسباب المؤدية إلى تعقد إجـراءات العمـل) تعزى لمتغير (الحالة الاجتماعية)، وذلك بسبب انخفاض قـيم (t) المحـسوبة عـن قيمتهـا الجدوليـة، وبلغت قيمـة (t) المحـسوبة (0.770) ومـستوى الدلالـة (α =0.443)، وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ما يقتضي قبول الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل) تعزى لمتغير (الحالـة الاجتماعية).

الجدول (35)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين على الأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل تبعاً لمتغير(الحالة الاجتماعية).

الحالة الاجتماعية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
أعزب متزوج	72 269	3.32 3.38	0.61 0.65	*0.770	0.443

* غير دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي).

الجدول رقم(36)

تحليل التباين في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 367)	2.482 379.498	0.827 1.034	1.205	0.307
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 367)	19.197 362.782	6.399 0.989	*13.02	0.000
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 367)	8.567 373.413	2.856 1.017	*5.64	0.001
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 367)	5.094 376.885	1.698 1.026	*3.33	0.019

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروق في تصّورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير "المستوى الوظيفي":

أشارت النتائج في الجدول رقم(36) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المستوى الوظيفي) في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي، حيث وجدت أن قيمة ($F=1.205$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.307$) وهذه النتيجة غير معنوية

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. ورفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ثانياً: الفروق في تصوّرات المبحوثين نحـو الأداء المؤسـسي تبعـاً لمتغيـر "الخبرة":

أشارت النتائج في الجدول رقم (36) إلى أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي ، حيث وجدت أن قيمة ($F=13.02$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الخبرة.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول (37) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل)؛ حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.93)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.50) لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر)، ومتوسط الفئة الثانية (6-10سنوات)؛ حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.93)، أما متوسط الفئة الثانية (6-10سنوات)؛ فقد بلغ(3.56)، ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة)، حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.93)، أما متوسط الفئة الثالثة(11-15 سنة)، فقد بلغ (3.63)، ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر).

الجدول رقم (37)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.50	-	-	-	*0.43
6-10 سنوات	3.56	-	-	-	*0.37
11-15 سنة	3.63	-	-	-	*0.30
16 سنة فأكثر	3.93	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروق في تصّورات المبحوثين نحـو الأداء المؤسـسي تبعـاً لمتغيـر "المؤهل التعليمي":

أشارت النتائج في الجدول رقم (36) إلى أنه توجد فروق ذات دلاله إحـصائية لمتغير (المؤهل العلمي) في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي حيث وجدت أن قيمة (F=5.64) ومستوى الدلالة (α =0.001) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهـذا المتغيـر. وقبـول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فـروق ذات دلالـة إحـصائية لتـصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجـدول (38) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمـي (دراسات عليا) ومتوسط الفئة الأولى (الثانوية العامة فما دون)، حيث بلغ متوسـط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.91)، أما متوسط الفئة الأولى (الثانوية العامة فمـا دون)، فقد بلغ (3.56) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليـا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمـي (دراسات عليا)، ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط)؛ حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.61)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقد بلـغ (3.91) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

الجدول رقم (38)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الثانوية العامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
الثانوية العامة فما دون	3.56	-	-	-	*0.35
دبلوم متوسط	3.61	-	-	-	*0.30
بكالوريوس	3.70	-	-	-	-
دراسات عليا	3.91	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروق في تصّورات المبحوثين نحو الأداء المؤسـسي تبعـاً لمتغيـر "العمر":

أشارت النتائج في الجدول رقم (36) إلى أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي؛ حيث وجدت أن قيمة ($F=3.33$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.019$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$)، ما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول (39) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل)، ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر)؛ حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.57)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر)، فقد بلغ (3.80) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر).

الجدول رقم (39)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لتصورات المبحوثين نحو الوظيفي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.57	-	-	-	*0.23
31-40 سنة	3.59	-	-	-	-
41-50 سنة	3.64	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.80	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

خامساً: الفروق في تصّورات المبحوثين نحـو الأداء المؤسـسي تبعـاً "للحالـة الاجتماعية":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (40) إلى أنه لا توجـد فروقـات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسـسي تبعـاً الحالـة الاجتماعية وذلك بسبب انخفاض قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t=0.183) ومستوى الدلالة $(\alpha = 0.856)$ وهذه النتيجة غير معنوية عند مـستوى دلالة$(\alpha \leq 0.05)$، ما يقتضي قبول الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تبعاً للحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (40)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تبعاً للحالة الاجتماعية.

المتغير	الحالة الاجتماعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
الحالة الاجتماعية	متزوج أعزب	3.64 3.65	0.74 0.60	*0.183	0.856

غير دالة إحصائياً على مستوى$(\alpha \leq 0.05)$

4. 3 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أن تصورات العاملين للأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمـل في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتلّ بعد (النماذج المستخدمة) المرتبة الأولـى، في حين جـاء

بعد (تدني كفاءة العاملين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، وقد يعزى السبب في ذلك إلى سوء توزيع العمل بين الموظفين وبين الوحدات الإدارية فهناك موظفون مكلفون بإعمال وواجبات مهام كثيرة مهمة, تستدعي منهم أوقات طويلة وجهود كبيرة, ويتطلب أداء هذه المهام من الموظف معارف ومهارات واتجاهات معينة تمكنه من الأداء الكفء, وتجعله قادر على القيام باقتدار، وقد يعزى السبب في ذلك إلى سوء تخطيط مسار أداء الأعمال وعدم تسلسل الخطوات بشكل انسيابي متتال، وضعف قدرة الموظفين على أداء المهام الوظيفية المطلوبة منهم فقد نكلف موظفاً بأداء مهام وظيفة جديدة لم يسبق له أن قام بها أو تعامل معها أو تدرب عليها وبالتالي فإن أداءه لهذه المهام سوف يكون قاصراً على تحقيق الحد الأدنى من الكفاءة، وتدني مستوى استخدام وسائل التقنية الحديثة وإن اعتماد الموظف على وسائل قديمة يؤدي إلي بطء الإنجاز وأن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في تطوير إجراءات العمل وتسريع عملية الإنجاز، وضعف تصميم النماذج ومناسبتها لطبيعة العمل إجراءاتها، وسوء التنسيق والتعاون بين العاملين, بسبب العلاقات غير الودية وغير التعاونية القائمة على الحسد والشك والريبة. والإهمال في حفظ الأوراق والمستندات والملفات والأوراق الخاصة بمعاملات المواطنين مما يستدعي من هذا الموظف أوقات طويلة في البحث عنها والعثور عليها عند الحاجة. والتقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (الضمور،2007) والتي أشارت نتائجها إلى أن هنالك جملة من الأسباب تؤدي بطء إجراءات التقاضي، والتقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة أندرسون وتنغبلاد (Andersson, & Tengblad, 2009) والتي أشارت نتائجها إلى أن الإجراءات الإدارية المتبعة تؤثر في ثقافة المنظمة.

2. دلت النتائج أن تصورات العاملين مستوى الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، وقد احتلّ بعد (جانب الجمهور) المرتبة الأولى، في حين جاء بعد (جانب عمليات التشغيل الداخلي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد. وهذا يعكس توجه الوزارة

للاهتمام بالأداء المؤسسي كونها ذات جاهزية عاليه للتعامل مـع المـواطنين وترعى اهتماماتهم من خلال رسم الرؤية الإستراتيجية المشتركة والعمل بـروح الفريق والمشاركة وبناء نظام التشغيل الداخلي، وتقديم خـدمات أساسـيه وذات صبغه حيوية للمراجعين, هذا فضلا عن أن تدني مستوى الخدمات فيها يمـس بحياة المواطنين ويولد ضغطا عليها, كما يعكس حقيقة أن العاملين هـم مـن ذوي الخبرات الطويلة والقادرة على كسب ثقة المراجعين, وهم قادرين على برمجة أعمالهم بالطريقة التي تفي باحتياجاتهم. والتقت هذه النتيجة مـع مـا جاءت به دراسة **(**الدويلة **،**2007**) ودراسة**(الخشالي، 2009) ودراسة(البطانية، 2007) ودراسة (الحياصات، 2007)

3. دلت النتائج إن أسباب تعقد إجراءات العمل تفسر (51.8%) من التباين في بعد (الأداء المؤسسي)، كما تُفسر أيضاً (50.2%) من التباين فـي بعـد(الجانـب المالي)، وتُفسر أيضاً (41.4%) من التباين في بعد(النمو والتعليم)، وفـسرت أسباب تعقد إجراءات العمل (37.6%) من التباين في بعد (عمليات التـشغيل الداخلي)، كما تُفسر أيضاً (33.5%) من التباين في بعد (الجمهور)، وجميـع ذلك يؤكد دور وأثر أسباب تعقد إجراءات العمل في تفسير الأبعـاد التابعـة للأداء المؤسسي.
4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (طول الإجراءات، غموض الإجراءات، مدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، قدم الإجراءات، النماذج المستخدمة، العلاقة بين الموظف والمراجع) هي أكثر أسباب تعقد إجراءات العمل تأثيراً في الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية، وإن متغير العلاقة بين الموظف والمراجع قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (28.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير النماذج المستخدمة، حيث فسر مع متغير العلاقة بين الموظف والمراجع (38.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير طول الإجراءات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (43.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير غموض الإجراءات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما



مقداره (47.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل خامساً متغير مدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (49.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل سادساً متغير قدم الإجراءات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (50.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تدني كفاءة العاملين؛ حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (50.8%) من التباين في الأداء المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (مدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، تدني كفاءة العاملين، قدم الإجراءات، العلاقة بين الموظف والمراجع، طول الإجراءات، غموض الإجراءات، النماذج المستخدمة) هي أكثر أسباب تعقد إجراءات العمل تأثيراً في الجانب المالي بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية، وإن متغير العلاقة بين الموظف والمراجع قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (27.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير قدم الإجراءات، حيث فسر مع متغير العلاقة بين الموظف والمراجع (38.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير مدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (44.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تدني كفاءة العاملين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل خامساً متغير النماذج المستخدمة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48%) من التباين في المتغير التابع، ودخل سادساً متغير طول الإجراءات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير غموض الإجراءات؛ حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (49.2%) من التباين في الجانب المالي بوصفه متغيراً تابعاً.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (طول الإجراءات، النماذج

المستخدمة، العلاقة بين الموظف والمراجع، غموض الإجراءات)، هي أكثر أسباب تعقد إجراءات العمل تأثيراً في جانب النمو والتعليم بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية، وإن متغير طول الإجراءات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (19.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير النماذج المستخدمة، حيث فسر مع متغير طول الإجراءات(31%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير العلاقة بين الموظف والمراجع، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (37.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير غموض الإجراءات؛ حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (39.6%) من التباين في جانب النمو والتعليم بوصفه متغيراً تابعاً. في حين لم يظهر متغيرات (مدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، تدني كفاءة العاملين، قدم الإجراءات) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (جانب النمو والتعليم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي).

7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (غموض الإجراءات، النماذج المستخدمة، العلاقة بين الموظف والمراجع، طول الإجراءات)، هي أكثر أسباب تعقد إجراءات العمل تأثيراً في جانب عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية، وإن متغير العلاقة بين الموظف والمراجع قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (29.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير النماذج المستخدمة، حيث فسر مع متغير العلاقة بين الموظف والمراجع (34.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير غموض الإجراءات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (35.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير طول الإجراءات؛ حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (36.1%) من التباين في جانب عمليات التشغيل الداخلي بوصفه متغيراً تابعاً. في حين لم يظهر متغيرات (مدى توفر المعلومات والوسائل



المساعدة، تدني كفاءة العاملين، قدم الإجراءات) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (جانب عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي).

8. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (طول الإجراءات، النماذج المستخدمة، العلاقة بين الموظف والمراجع، غموض الإجراءات)، هي أكثر أسباب تعقد إجراءات العمل تأثيراً في جانب الجمهور بوصفه بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك من المملكة العربية السعودية، وإن متغير العلاقة بين الموظف والمراجع قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (20.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير طول الإجراءات، حيث فسر مع متغير العلاقة بين الموظف والمراجع (26.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير النماذج المستخدمة، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (30%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير غموض الإجراءات؛ حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (31.8%) من التباين في جانب الجمهور بوصفه متغيراً تابعاً. في حين لم يظهر متغيرات (مدى توفر المعلومات والوسائل المساعدة، تدني كفاءة العاملين، قدم الإجراءات) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (جانب الجمهور كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي).

9. بينت نتائج الدراسة وجود فروق داله إحصائيا عند مستوى دلاله($\alpha \leq 0,05$) في تصورات المبحوثين للأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الثانوية العامة فما دون, ووجود فروق داله إحصائيا عند مستوى دلاله($\alpha \leq 0,05$) في تصورات المبحوثين للأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل تعزي لمتغير الخبرة ولصالح فئة الخبرة(5 سنوات فأقل), ووجود فروق داله إحصائيا عند مستوى دلاله($\alpha \leq 0,05$) في تصورات المبحوثين للأسباب المؤدية إلى تعقد إجراءات العمل تعزى لمتغير المستوى الوظيفي ولصالح فئة موظف, ووجود فروق داله إحصائيا عند

مستوى دلاله($\alpha \leq 0,05$) في تصورات المبحوثين لمستوى الأداء المؤسسي ولصالح الفئة العمرية (30 سنة فأقل).

10. بينت نتائج الدراسة وجود فروق داله إحصائيا عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0,05$) في تصورات المبحوثين لمستوى الأداء المؤسسي تعزي لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الدراسات العليا, ووجود فروق داله إحصائيا عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0,05$) في تصورات المبحوثين لمستوى الأداء المؤسسي تعزي لمتغير الخبرة ولصالح فئة الخبرة (16 سنه فأكثر), ووجود فروق داله إحصائيا عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0,05$) في تصورات المبحوثين لمستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي ولصالح فئة المدراء, ووجود فروق داله إحصائيا عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0,05$) في تصورات المبحوثين لمستوى الأداء المؤسسي ولصالح الفئة العمرية (51سنه فأكثر). فيما يخص المؤهل العلمي فان ما يفسر هذه النتيجة, انه كلما ارتفع المؤهل العلمي للعاملين, زاد إدراكهم واهتمامهم بمستويات الأداء المؤسسي لعلمهم بالمنافع التي تعود على المنظمة جراء الالتزام بها, هذا فضلا عن أن هؤلاء هم القادرين على معرفة توقعات المراجع من الخدمة ومقارنتها بالأداء الفعلي, كما أنهم هم الأكثر وعيا بحقيقة اتساع برامج حقوق المراجعين التي يجب تلبيتها. فيما يخص الخبرة, فما يفسر هذه النتيجة انه كلما زادت خبرات العاملين أصبحوا أكثر تمرسا في العمل, وأكثر اهتماما بمستويات الأداء المؤسسي. وبالنسبة للمستوى الوظيفي فما يفسر هذه النتيجة انه كلما ارتقى المستوى الوظيفي للعاملين أصبحوا أكثر علما بسياسات وإجراءات واستراتيجيات المنظمة التي تعنى بمستويات الأداء المؤسسي والالتزام بمعاييرها وبالمنافع التي تتحقق جراءها, هذا فضلا عن أن المدراء هم أكثر إدراكا لأهداف المنظمة المتمثلة بالبقاء والنمو والاستمرار, وهم الأقدر على تبني الفلسفات والأساليب التي من شانها رفع مستوى الأداء المؤسسي. أما فيما يخص العمر, فان ما يفسر ذلك انه كلما زاد عمر العامل زادت خبراته, وأصبح أكثر وعيا وإدراكا لمستويات الأداء المؤسسي.

4. 4 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فانه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى التخفيف من حدة تعقد إجراءات العمل بغية تحسين الأداء المؤسسي في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية، وهذه التوصيات:-

1. دلت النتائج أن تعقد إجراءات العمل جاءت بدرجة متوسطة، وعليه فإن على وزارة العدل التركيز على آليات التخفيف من درجة تعقد هذه الإجراءات، وذلك من خلال:

   أ- تغيير بعض الأنظمة والتعليمات التي تركز السلطة في يد الإدارة العليا لإعطاء فرصة للمستويات الدنيا للمشاركة بالقرارات الإدارية والتنفيذية.

   ب- دراسة الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية ومن ثم وضع برامج تدريبية مناسبة للمساهمة في تمكين العاملين.

   ج- تفعيل العمل الجماعي من خلال إيجاد فرق عمل رسمية وغير رسمية في الإدارة.

   د- التركيز على نظام الاختيار والتعيين وذلك باعتماد معايير موضوعية تعتمد على أسس الكفاءة والجدارة.

2. تعزيز قدرات العاملين من خلال إيجاد قاعدة بيانات ونظم للمعلومات تزود الوزارة بالمعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب, لصياغة استراتيجيه واضحة المعالم لتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

3. العمل على تطوير وتحسين بيئة العمل في وزارة العدل, والعمل على تحديثها باستمرار, بشكل يسمح بانتقال المعلومات بالكمية والسرعة الملائمة, وربطهم بشبكة المعلومات التي تساعدهم في الحصول على المعلومات لتحسن أدائهم, مما ينعكس إيجابا على جودة الخدمة التي يقدمونها للجمهور.

4. ضرورة اهتمام وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية، بالمصادر الأساسية التي كان لها دور رئيس في الأسباب التي تؤدي إلى وجود تعقد في إجراءات العمل ومحاولة مساعدتهم في التخلص منها، كونها ذات تأثير سلبي على أداء التنظيمات المختلفة.

المراجع

أ. المراجع العربية:

أبو النادي، (2001)، **تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية: دراسة حالة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

أبو كريم، أحمد فتحي، (2005)، **مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري**، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

أحمد يونس، (1998) **تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن

ارتيمة، ماجدة، (2005)، "**شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، اربد.

آرثر بيل(2007) **بناء فريق العمل**، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

أفندي، عطية حسين (2003) **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، القاهرة- المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

بخوش الصديق(2006) التسيير الإستراتيجي للأفراد، **مجلة العلوم الإنسانية**، السنة الرابعة، العدد (31)، ص ص 57-79.

بربر، كامل،(1996) **الإدارة عملية ونظام**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، القاهرة.

البشتاوي، سليمان، (2001)، **تقويم الأداء وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة- دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية.

البطاينة. محمد تركي (2007) "**اثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية**" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

الجعيدي، عمر(2007): "**مستوى الحاكمية المؤسسية وأثره في أداء الشركات**"، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.

حمود خضير و فاخوري، هايل(2001) **إدارة الإنتاج والعمليات**، دار الصفاء، عمان.

الحياصات، خالد محمد (2007) معايير كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، دراسة تحليلية، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد34، العدد2، ص ص 108-123.

الخزامى، عبد الحكيم. (1999). **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**، القاهرة: مكتبة ابن سينا

الخشالي. شاكر جار ا (2009) "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد (29)، عدد (1)، ص ص 84-109.

الخولي، هالة، (2001)، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، العدد السابع والخمسون، السنة الأربعين، ص ص 1-48.

الدرة، عبد الباري إبراهيم والصباغ، زهير نعيم، (2008)، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردني.

الدويلة ، فهد يوسف ،(2007)، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية**، مكتبة الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

الراشدي، سعيد علي، (2007)، **الإدارة بالشفافية**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.

الرشيد، عادل(2004)،"الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية: استخدام منهجية هوفسيد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل"، **أبحاث**

اليرموك، سلسلة العلوم الاجتماعية، المجلد (4)، العدد (5)، ص ص 61-83.

السالم، مؤيد سعيد، (2002)، **تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام**، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، اربد- الأردن.

السالم، مؤيد، وصالح، عادل. (2002). **إدارة الموارد البشريّة: مدخل استراتيجّي**، اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

شريف، علي، (2000) **الإدارة المعاصرة**. الدار الجامعية، الإسكندرية.

الصيرفي، محمد،(2005)، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، الرياض: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الضمور، محمد محمود(2007) "**اتجاهات القضاة والمحامين والمحكومين بالعوامل والأسباب التي تؤدي بطء إجراءات التقاضي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الطراونة، رشا حامد، (2008)، **أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

طه، طارق، (2007)، "**إدارة المنظمات**"، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.

عادل محمد زايد(2004) **تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن في الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي،15-17 أذار، القاهرة، مصر .

عبابنة، رائد إسماعيل، نصير نعيم عقلة ، (2009) "مدى تطبيق مراحل تطور فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية على المديرين العاملين في محافظات إقليم الشمال، **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز**، المجلد(23)، العدد(1)، ص ص 96-128.

عباس، سهيلة، وحسين، علي. (1999). **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار وائل للنشر

عبد الوهاب، محمد رفعت، ومحمد، حسين عثمان، (2001)، "**تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية** "، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.

العتيبي، غائض سعدون السويقي، (2008)، "**موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على انجاز الإعمال**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، السعودية.

عثمان، محمد مختار،(1990) **مبادئ علم الإدارة العامة**، دار الفكر العربي، القاهرة.

العدلوني ، محمد أكرم (2002) ، **العمل المؤسسي**، الطبعة الأولى، عمان : دار ابن حزم للنشر والتوزيع

العدوان، شاكر احمد، والخوالدة، رياض عبد ا ، (2008)، إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي، وهي حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، دراسة منشورة في **مجلة الإداري**، العدد115، السنة الثلاثون، سلطنة عمان، ص ص 205-219.

العديلي، ناصر(1995)، **السلوك الإنساني والتنظيمي(منظور كلي مقارن)**، الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض

عصفور، محمد شاكر،(2007) **أصول التنظيم والأساليب**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

العناتي، رضوان محمد، (2004)، **بناء نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

العنيني، سعود طماح دهيس(1998) **تطوير وتبسيط الإجراءات الإدارية في الأجهزة الحكومية ذات العلاقة بالجمهور في ميناء جدة الإسلامي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

العواملة نائل(1995)، **تطوير المنظمات، والمفاهيم والهياكل والأساليب**، دار زهران للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان.

العواوده، وليد مجلي (2007) **أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية.

الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، **دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن**، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد قاسم، (2009) ، **السلوك التنظيمي: دراسـة الـسلوك الإنـساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمـال**، ط5، عمـان: دار وائـل للنـشر، الأردن.

اللوزي، موسى .(2002). **التنمية الإدارية**، دار وائل للنشر، عمان.

الماضي، محمد المحمدي(2005) **آليات وأساليب قياس الأداء في القطاع الخاص**، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة 9- 13 يناير(كانون الثاني)، القاهرة.

مبارك، حمداللة، (2004)، **تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء " دراسة تحليلية لشركات التامين الأردنية** ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

محمد، جلال عبدا ، (2008)، **التدريب وأثره على الأداء دراسة ميدانية في معمل الألبسة الجاهزة في السليمانية** (دراسة غير منشورة) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة السليمانية، العراق.

مخمير، عبدالعزيز جميل(1999)، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

مسودة، سناء نظمي، (2004)، **تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

المغربي، كامل محمد (2007) **الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين**، ط1، دار الفكر، عمان.

منقارة، سامي(1996)، **الإدارة الفضلى في القطاعين الخاص والعام**، مؤسسة بحسون للنشر والتوزيع، بيروت.

المنير ناصر، (2001) ، "**الطاقة الإنتاجية والأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الأردنية**" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

زويلف، مهدي وآخرون(1999)، **التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.

نصيرات فريد؛ والخطيب صالح؛(2005) التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)، **مجلة دراسات**، المجلد: 32، العدد: 2، ص ص:415 – 433.

نوفل، موسى عبد الهادي(2002) ، **تقييم أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية باستخدام معدل العائد للفترة من 1991-2000**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ال البيت، عمان.

نويران، زيدون وليد (2001) ،" **متطلبات الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي " دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن**، رسالة غير منشورة ماجستير، الجامعة الأردنية.

الهيتي، خالد عبد الرحيم (2005). **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عمان، دار وائل للنشر، الأردن

الوقفي، احمد نهار (2004)، **تقييم اثر تطبيق التحجيم على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية الأردنية**، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

يوسف، محمد محمود، (2005)، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ب. المراجع الأجنبية:

Andersson Thomas, Tengblad Stefan (2009) When complexity meets culture: new public management and the Swedish police, **Qualitative Research in Accounting & Man**agement, Volume: 6 , Issue: 1/2, pp: 41 - 56

Andreas Großler, Andre Grubner, Peter M. Milling (2006) Organizational adaptation processes to external complexity, **International Journal of Operations & Production Management**, Volume: 26, Issue: 3, pp: 254 - 281

Angell, G and lance R. (2009) Communication comforting strategies and social bereavement: Verbal and Nonverbal Planning". **Journal of personal and Interpersonal Loss**, Vol. 3, No. 3, PP.271-283.

Beardwell, I. & Holden , L. (2005) , **Human Resource Management** Pearson education , 3th edition.

Biren Prasad(2005) Designing products for variety and how to manage complexity, **Journal of Product & Brand Management,** Volume: 7, Issue:3, pp: 208 - 222

Bjorkman Julie M. (2009) Change communication: Enabling individuals to act, **Research in Organizational Change and Development,** Volume: 17 , pp: 349 - 384

Buckley , Finian ; Monks , Kathy (2004) , The Implications of Meta – Qualities for HR Role , **Human Resource Management** Journal, vol . 14 ,no. 4, pp:79-93.

Daft R. L, (2001) : **Management** , 3rd ed, Dry den Press , Florida.

Daft, R.L. , (2004) , **Organizational theory and design**, Thomson Learning , USA, 8th edition.

Dougherty, D. & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. **Academy of Management Journal**, 39(3), pp:289-296.

Dutch , Michael Anthony (2004) , **Applying an Expanded Contingency Perspective to Assess The Appropriateness of SHRM practices** (unpublished Thesis phD The sis university of Houston) available on : 8/12/2004,http://wwwlib.umi.com/.

Fey , Carel F. (2000) , The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia, **Journal of International Business Studies**, vol: 32, No:1, First Quarter.

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, TJ., silvestro,R. and Voss, C., (1991), **Performance measures in Service Business**, CIMA publication, London .

Gerhart, B. (2007) Sources of variance in incumbent perceptions of job complexity. **Journal of Applied Psychology**, 73 (2), 154- 162.

Govindarajan,V. and Shank,J.,(1992), Strategic cost Management: tailoring controls to strategic, **Journal of cost management** , vol. 6, NO.3, PP.14-25.

Gregory, M.J., (1993), Integrated performance Measurement: a review of current practice and emerging trends , **International Journal of production Economics** , vol.30-31., PP. 281-296.

Halachmi A. and Boucharet, G.,(2001) Performance Measurement Organizational Technology and Organizational Design, **Work Study** Vol. 43, No. 3, pp. 19-20.

Hanna, D.(2003) **Designing Organization for High Performance, England**, Addison Wesley Publishing Company.

Harrington, J., & Harrington, J. (1998). **High performance benchmarking: 20 steps to success**. New York: McGraw-Hill.

Heslin , Peter Andrew (2003), **The Effect of Prior Judgements and Implicit Person Thear on Performance Appraisals** (phD The sis University of All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit 233 Toronto " Canada") , available on : 8/12/2004, http : // wwwlib.umi.com/ dissertations / preview _ all NQ84768

Ho, L.-A. (2008). "What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management." **Industrial Management + Data Systems**, Volume 108:9, pp:1234-1254.

Hughes, L.R.,(2002)," **Leadership**" , New York , McGraw Hill .

Jiming. (2008) "**Exploring the link between knowledge Management performance and firm performance**", Unpublished Doctoral thesis.

Johnson,H.and Kaplan ,R., (1987), Relevance Lost-the Rise and Fall management Accounting , **Harvard Business School press**, Boston, MA.

Kaplan, R.S., (1983), Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting Research, **The Accounting Review**, October, PP.686-703.

Kaplan, R.S., (1984), The evaluation of management accounting**, The Accounting Review**, July, PP.390-418.

Kaplan, Robert S., and Atkinson, Anthony A., (1997), **Advanced Management Accounting**, Third Edition, Prentice Hall, pp. 367.

Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (1992), The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, **Harvard Business Review**, Vol. 70, Issue 1, pp. 71-79

Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (1993), Putting The Balanced Scorecard To Work, **Harvard Business Review**, Vol. 71, Issue 5, pp. 134-140.

Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (2005), The Balanced Scorecard-Measure That Drive Performance, **Harvard Business Review**, Vol. 83, Issue. 7, pp. 172-179.

Kivimaki, M., Kuk, G., Elovaino, M., Thomson, L., Kalliomaki- Levanto, T. & Heikkila, A. (2006). The Team Climate Inventory (TCI) – four or five factors? Testing the structure of the TCI in samples of low and high complexity jobs. **Journal of Industrial and Organizational Psychology**. 70 (4), pp: 375-390

Kotler,P., (2000), "**Marketing Management**", 8th ed., New Jersey: prentice-Hall.

Li, Yan (2003), **The Relationship Between Human Resource Management Practices And Perceptions Of Orgamizational Performance Based On 1996-1997 National Organizations Survey (Nos) Data** ,Unpablished (unpublished Thesis Phd The Pennsylvania State University) available on 8/12/2004 http://wwwlib.umi.com.

Macinati ,Manuela S.,(2007)The relationship between quality management systems and organizational performance in the Italian National Health Service**, health Policy**, Volume (85), Issue (2), pp: 228-241

Makharmreh , Muhsen , (2001) " Corporate Performance in Jordan , Analysis and Evaluation " **Dirasat** , Volume 28 . Administration Science . No.1, pp:276-291.

Malcolm Higgs, Ulrich Plewnia, Jorg Ploch(2005) Influence of team composition and task complexity on team performance, **Team Performance Managemen**t, Volume: 11, Issue: 7/8, pp: 227 - 250

McAllister, John P., (1994), The Blanched Scorecard, **Harvard Business Review**, Vol. 72, Issue. 3, pp. 156-157.

Michael Bokeno(2008) Complexity: an alternative paradigm for teamwork development, **Development and Learning in Organizations**, Volume: 22, Issue: 6, pp: 7 - 10

Michael, Carrell, R & others ,(2001) **Human Resource Manegment : Strategies For Manegment adiverse and global work force**, 6th edition (Forth Worth: Dryden Press).

Nanni, A., Dixon, R. and vollmann, T., (1990), strategic control and performance measurement, **Journal of cost management**, summer, vol.4, No.2. PP.33-43.

Oldcorn, R.; D. Parker(1996) **The Strategic Investment Decision:**

Evaluating Opportunities in Dynamic Markets, Pitman Publishing, London.

Ramaswamy, R. (1996). **Design and management of service processes: Keeping customers for life**. Massachusetts: Addison-Wesley.

Rao ,T. V. (2004) **Performance management and appraisal systems** ,Response books, New Delhi ,1rst edition.

Robbins, Stephen P. (2001): **Organizational Behavior**, 9Ed, New Jersey, Prentice – Hall International, Inc.

Samman , Aref (2004), **Efficiency And Performance**, available on: :8/12/2004 http://www.mmsec.com/eff&per.htm

Sasso, William C(1986) **Measuring work Complexity. Information Systems** Working Papers Series, Vol. , pp1-9. -. Available on SSRN: http://ssrn.com/abstract=1289759

Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). "Alternative Conceptualizations of the Relationship between Voluntary Turnover and Organizational Performance." **Academy of Management Journal**, Volume 48:1, pp: 50-68.

Valentine Sean R. (2001) A path analysis of gender, race, and job complexity as determinants of intention to look for work, **Employee Relations**, Volume: 23, Issue: 2 , pp: 130 - 146

Vicente Martinez-Tur, Jose´ M. Peiro´, Jose´ Ramos(2001) Linking service structural complexity to customer satisfaction: The moderating role of type of ownership, **International Journal of Service Industry Management**, Volume:12, Issue: 3, pp: 295 - 306

Wheelen, Thomas L. ; Hunger, David (2002), **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, USA.

Wilson ,J.P., (2005) , **Human Resource Development**, Kogan Page Limited , London , 2nd edition.

Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**, 31(3), pp:82-104.

Zuraidah Mohd-Sanusi, Takiah Mohd-Iskandar (2007) Audit judgment performance: assessing the effect of performance incentives, effort and task complexity, **Managerial Auditing Journal**, Volume: 22, Issue: 1, pp: 34 – 52.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم ا الرحمـن الرحيم

أخي الموظف الفاضـل :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس "**أثر تعقد إجراءات العمل على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة العدل في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية**"، أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الإستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة(x) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

جمال العطوي

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً : ضع اشارة (X) حول الإجابة المناسبة

- المؤهل التعليمي : ( ) ثانوية عامة فما دون. ( ) دبلوم كلية مجتمع .
( ) بكالوريوس . ( ) دراسات عليا .

3- الحالة الاجتماعية : ( ) أعزب . ( ) متزوج .

4- العمر : ( ) 30 سنة فأقل . ( ) 31-40 سنة .
( ) 41-50 سنة . ( ) 51 سنة فأكثر .

5- عدد سنوات الخبرة: ( ) 5 سنوات فأقل . ( ) 6-10 سنوات.
( ) 11-15 سنة . ( ) 16 سنة فأكثر .

6- المستوى الوظيفي: ( ) مدير إدارة . ( ) نائب مدير إدارة .
( ) رئيس قسم . ( ) موظف .

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس تعقد إجراءات العمل. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقره	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
	طول الإجراءات					
.1	أشعر بأنه إنجاز المعاملات يأخذ وقتاً طويلاً.					
.2	أعتقد بأنه عدد كبير من الموظفين يتعاملون مع انجاز المعاملات.					
.3	أشعر بأن المعاملات تمر على أكثر من قسم دون مبرر .					
.4	أشعر بأن المعاملات تمر بعدة خطوات غير هامه					
	غموض الإجراءات					
.5	إن إجراءات المعاملات المعمول بها في وزارتي تتسم بالغموض .					
.6	إن إجراءات المعاملات المعمول بها في وزارتي غير مفهومه للعاملين.					
.7	إن إجراءات المعاملات المعمول بها في وزارتي غير واضحة للمراجعين.					
.8	إن إجراءات المعاملات المعمول بها في وزارتي غير ملائمة للمراجعين .					
	مدى توفر المعاملات والوسائل المساعدة					
.9	لا تتوفر معلومات كافية لدى العاملين لانجاز المعاملات بفاعلية.					
.10	التكنولوجيا المتوفرة في وزارتي غير كافية لتسهيل عملية انجاز المعاملات					
.11	التجهيزات المكتبية المستخدمة في انجاز المعاملات غير كافية .					
.12	هناك غياب للوحات الإرشادية في وزارتي التي تساعد المراجعين بالاسترشاد بها					
.13	هناك غياب الأدلة الإرشادية للازمة التي تبين طرق سير الإجراءات .					
	تدني كفاءة العاملين					
.14	الموظفون الذين يتعاطون مع انجاز المعاملات ذو كفاءة متدنية.					
.15	لا تهتم الإدارة العليا بتطوير مهارات العاملين في انجاز المعاملات عن طريق الدورات التدريبية.					
.16	الموظفون العاملون على انجاز المعاملات تنقصهم القدرة على تبسيط الإجراءات					
.17	يتقيد العاملون في وزارتي على انجاز المعاملات في وزارتي بجوهر التعليمات لا بروح التعليمات .					
.18	يوجد في وزارتي نقص في عدد الموظفين لانجاز معاملات المواطنين					
.19	يجهل العاملين في وزارتي التعليمات التي تنظم الإجراءات مما يؤخر معاملات المواطنين.					
	قدم الإجراءات					
.20	الإدارة العليا لا تقوم بمراجعة دوريه للإجراءات المعمول بها في وزارتي .					

					معظم الإجراءات المعمول بها في وزارتي قديمه.	.21
					الإجراءات المعمول بها في وزارتي لا تواكب التطورات في الهياكل التنظيمية.	.22
					الإجراءات المعمول بها في وزارتي لا تواكب التغيرات في التكنولوجيا المستخدمة في البيئة الخارجية.	.23
					النماذج المستخدمة	
					تتسم بعض النماذج المستخدمة في انجاز المعاملات بوزارتي بالصعوبة	.24
					تتسم بعض النماذج المستخدمة في انجاز المعاملات بوزارتي بأنها غير ضرورية.	.25
					تتسم بعض النماذج المستخدمة في انجاز المعاملات بكثير من العيوب نقاط الضعف)	.26
					يجهل المواطن كيفية استخدام هذه النماذج لانجاز معاملاته	.27
					العلاقة بين الموظف والمراجع	
					التعامل من قبل العاملين مع المراجعين لانجاز معاملتهم تتسم باللامبلاه	.28
					لا يهتم العاملين في وزارتي بسرعة انجاز معاملات المواطنين	.29
					تصميم مكاتب العاملين وترتيبها تعتبر عائق لتنقلات المراجعين لانجاز معاملتهم	.30
					العلاقة الشخصية بين الموظفين والمراجعين تلعب دور سلبياً في انجاز المعاملات.	.31
					أماكن الانتظار في وزارتي للمواطنين غير ملائمة (نظافة – تهوية)	.32

القسم الثالث: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس الأداء المؤسسي. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقره	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
	الجانب المالي					
.33	يهدف الجانب المالي إلى تشجيع العاملين على إتباع السلوكيات التـي تخـدم مصلحة الدائرة.					
.34	يركز الجانب المالي إلى متابعة الالتـزام بـالقوانين والتـشريعات الماليـة المنصوص عليها في الدائرة					
.35	يركز الجانب المالي إلى مقارنة الانجاز الفعلي مع المعايير الموضوعة.					
.36	يركز الجانب المالي الإفصاح عن التقارير المالية الهامة والجوهرية المتعلقـة بأعمال الدائرة					
	جانب النمو والتعلم					
.37	تعتمد دائرتي على الأسس العلمية لحل المشكلات التي تواجهها.					
.38	تركز دائرتي على تنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها باستمرار.					
.39	تهتم دائرتي باستمرار بالأفكار الجديدة التي تخدم تطوير العمل.					
.40	تواكب دائرتي باستمرار التحديث التكنولوجي والأتمتة.					
	جانب عمليات التشغيل الداخلي					
.41	تركز دائرتي على إتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة					
.42	تهتم دائرتي بمفاهيم القيادة وأساليبها الحديثة					
.43	تركز دائرتي في العمليات الداخلية علي تحقيق الأهداف بتميز					
.44	هناك اهتمام بمشاكل المراجعين والعمل على إيجاد الحلول لها.					
	جانب الجمهور					
.45	تعمل منظمتي على المحافظة على السمعة والعلاقة الايجابية مع الجمهور					
.46	تركز منظمتي على الوفاء بالجودة لتحقيق مطالب الجمهور					
.47	تضع منظمتي برامج في المسؤولية الاجتماعية والبيئية في منطقة العمل لتحقيق رضا الجمهور					
.48	تعتمد منظمتي على رأي متلقي الخدمة(الجمهور) كأولوية لأداء لأعمالها					
.49	توجد في منظمتي وحدة لدراسة متطلبات وشكاوى الجمهور تقوم بدراسة حاجات ورغبات وانتقادات الجمهور					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	مكان العمل
أ. د حلمي يوسف شحاده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
أ. د زياد يوسف المعشر	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور خالد الزعبي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور فيصل الشواورة	أدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور عبدالكريم عواد	أدارة أعمال	جامعة الحسين بن طلال
الدكتور حسين العزب	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور محمد المحاسنة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور معتصم المجالي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور غازي أبو قاعود	إدارة عامة	جامعة مؤتة

الملحق (ج)

تسهيل المهمة

الملحق (د)

نبذة عن وزارة العدل في المملكة العربية السعودية

نبذة عن وزارة العدل في المملكة العربية السعودية:

شهد مرفق القضاء كغيرة من مرافق هذه الدولة الرشيدة وتطـويرا سـريعا وشاملاً . ذلك أن تنظيم المحاكم والعناية بها قد اكب توحيد الملكة على يد المؤسس الملك عبد العزيز– طيب ا ثراه – فقد أنشئت في 1344 هـ / 1950 م (رئاسة القضاء) بالمنطقة الغربية . ثم لحق ذلك إنشاء رئاسة أخرى في المنطقة الوسطى والشرقية والشمالية في المملكة ومقرها الرياض في عام 1379 هـ /1959 م وتم توحيد رئاستي القضاء في رئاسة عامة وفقا للمرسوم الملكي رقم (142) و تاريخ 1379/9/2 هـ الموفق 1960/2/27م.

واستمر رئاسة القضاء الموحدة تزاول مهامها فـي التوجيـه والأشـراف والمراقبة الشرعية والتنظيمية على المحاكم وكتابات العدل وتأمين كافة متطلباتها برئاسة العلامة سماحة الشيخ محمد بن إبراهيم ال شيخ مفتي الديار الـسعودية – طيب ا ثراه – ولا يزال هذا المرفق يلقي كل الدعم والرعاية من هـذه الدولـة الرشيدة. وهذا نتيجة للتطوير الـسريع فـي النمـو الحـضاري والاقتـصادي والاجتماعي وتطوير الإدارة ومفاهيمها في المملكة وتعدد الأنظمة الإدارية والمالية والإجرائية, باتت الحاجة داعية لإنشاء جهاز مركزي يتولى كافة الأمور المتعلقـة بالقضاء ودوائر وشؤونه.

فقد أنشئت في عام 1390 هـ (وزارة العدل) لتحل محل رئاسة القـضاء , ولتنوع كافة الإعمال الإدارية والمالية والتنظيمية وغيرها من المسئوليات المناطة بها وفقاً للمادة رقم (87) من نظام القضاء الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/64) وتاريخ 1395/7/14 هـ .هذا يسرنا أن نقدم هذه الورقة لعلهـا تفـي بـبعض الأضواء على تجربة وزارة العدل وسعيها المتواصل فـي تبـسيط الإجـراءات الإدارية تشير فيها إلى ما تقوم به في هذا السبيل من جهود ونشاط ملحوظ بهمة وتطلعات معالي وزيرها – حفظها ا – والمشتملة على الخطط الطموحة لإدخال الحاسب الآلي في أعمال المحاكم وكتابة العدل وتنمية القوى العاملـة والتـدريب وتطوير أساليب العمل و تبسيط إجراءاتها ومراجعة الأنظمة واللوائح والتعليمات.